

〔論 説〕

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 —高齢者向け生活支援活動「まごころサービス」を事例とした実証研究—

齊 藤 紀 子
清 水 さえ子

1. はじめに

本稿の目的は、先行研究に基づき提示した、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 2017）を、高齢者向け生活支援活動「まごころサービス」を事例として実証的に検証することである。

少子高齢化、地域の衰退、環境問題、気候変動、格差と貧困など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（谷本 2002a, 2002b, 2003, 2006；佐々木 他 2009；後藤 2015；小島・平本 2011）。諸外国では1980年代から、わが国では1990年代から、異なるセクターに属する人々・組織による協働の事例が増えてきており、ボランティアやビジネスあるいは政策づくりなど多様な形で社会的課題の解決が図られ、新たな価値創造に向けた努力がなされている。

その一方で先行研究においては、セクター間協働は必要不可欠でありながらもほとんど理解が進んでいない現象であり、概念的土台の構築を必要とするという指摘（Selsky and Parker 2005）、セクター間協働の生成・進化・長寿を説明できる十分な理論がないという指摘（Berger, Cunningham and Drumwright 2010）があるなど、理論化に向けて多くの研究の蓄積が必要とされる状況にある。ただし「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者間で概ね合意が得られている」（Selsky and Parker 2005, p854）という。

以下第2節にて、先行研究におけるさまざまな段階モデルを手掛かりとして、協働参画主体を調整する個人の役割も組み込んだ、セクター間協働の発展プロセスの新たなモデルを提示する。第3節にて、本モデルが実際のセクター間協働の発展プロセスを説明できるものであるかどうか、事例をもって検証する。第4節にて、検証作業から得られた発見を整理し、それが意味することや今後の研究課題を議論して本稿を結ぶ。

2. セクター間協働の発展プロセスモデル

社会的課題解決のためのセクター間協働は先行研究を踏まえ次のように定義される：「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）。この

プロセスはどのように生まれ発展していくのだろうか。それを明らかにすることは、協働において発生する問題⁽¹⁾を一つずつ克服しながら次のステップに歩を進め、協働の目的である社会的課題の解決を成功裏に達成することに寄与する。

2-1. 「生成」「実行」「進化」の3段階

Selsky and Parker(2005)が指摘するように、国内外の先行研究においてセクター間協働を分析するためのさまざまな段階モデルが提示されている。ただし、段階の数も、各段階を構成する要素も、用語体系も論者間で異なっている(東2009; Berger, Cunningham and Drumwright 2010; Child, Faulkner and Tallman 2005; 後藤2009, 2015; 小島・平本2011; ポーター(竹内訳)1999; 佐々木1990; Selsky and Parker 2005; 谷本2003; 谷本他2013)。

Selsky and Parker(2005)は先行研究を検討した結果、協働の「生成(Formation)」、「実行(Implementation)」、「成果(Outcome)」の3段階を示したが、これでは課題解決に至るまでの行為および関係の変化、広がり(たとえば協働参画主体の入れ替わりを経て新たな協働として再行動したり、派生的な協働をうみだして拡大普及したりしていく動的なプロセス)を説明しにくい。社会的課題解決のためのセクター間協働は、革新的な課題解決方法を生み出すための創発であるがゆえに特定の焦点組織ではなく動的な組織間関係の変化・広がりには焦点を当てる必要がある。

そこで戦略的アライアンスの発展段階に関する議論を参考とした。「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。」

(Child, Faulkner and Tallman 2005, p58)と指摘されており、「生成」「実行」「進化」の3段階を援用することとした。表1は、「生成」「実行」「進化」の3段階モデルを基本として、国内外の先行研究において示された10の構成要素を各段階に組み込んだものである。

2-2. 境界連結者個人(現場レベルと管理職レベル)がつくる組織間関係

先行研究では、協働参画主体を調整する主体が存在すること、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が指摘されている(Berger, Cunningham and Drumwright 2010; Cummings 1984; Janowicz-Panjaitan and Noorderhaven 2009; 大倉2014; 佐々木1990)。この調整主体は境界連結者やゲートキーパー、マージナルマン、協働マネジャーなど、論者によって多様な呼称が用いられている。

Cummings(1984)、佐々木(1990)、Berger, Cunningham and Drumwright(2010)の研究では、協働が個人の行動からはじまり、その個人が境界連結単位⁽²⁾(境界連結者)となって他組織との結びつきを創ることが指摘されている。すなわち、まず「一個人」として他の境界連結者と出会い(個人的レベル)、情報交換を行う。そして所属組織を公式に代表

(1) 新川(2004)は、市民やNPO、営利企業、行政などさまざまな担い手によって公共サービスが提供される新しいガバナンスという視点から、パートナーシップ(協働)の失敗は考えておかなければならない論点であることを指摘し、失敗の具体的な要因を示している。

する「代表的個人」となって他組織の公式な代表的個人と交渉し、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関係づくりを行う（組織レベル）⁽³⁾。そして代表的個人と他の組織の代表的個人の関係が組織と組織の関係として制度化され、（特定の人物ではなく）組織を代表するポストに就任した人物を介して情報や資源を交換するようになる（制度的レベル）。

Janowicz-Panjaitan and Noorderhaven(2009) はさらに詳細に境界連結者の役割を検討した研究の中で、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。現場レベルの境界連結者は、協働相手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、毎日のように相手組織の境界連結者と密な相互行為を行う。彼らは、相手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⁽⁴⁾をもって協働に参画するという。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。

野中（2013）は、買い物難民や孤独死の問題に協働によって取り組む事例を解説する中で「第一線のマージナルマンが自律分散的にエンパワーされると同時に、第一線とトップが共振・共感・共鳴する場が重層的に設けられ、ダイナミックなボトムアップが実行される」ことを指摘しており、これを「現場から未来に向けた新しいビジネスモデルを生み出す創造的帰納法」と表現している。すなわち社会的課題解決のための新しいビジネスモデルが生まれるまでに、現場レベルと管理職レベルのマージナルマンのかかわりがあることを表している。

こうした議論には、境界連結者個人の意思決定や行動が組織としての意思決定や行動となって、組織間関係を創り維持・発展させていくプロセスをみることができる。表1は「生成」「実行」「進化」の3段階に沿って、境界連結者個人（現場レベルと管理職レベル）が組織間関係をつくっていくプロセスを「個人的レベル」「代表的個人による組織レベル」「制度的レベル」に分けて組み込んだものである。

2-3. セクター間協働の発展プロセスモデル

ここで上記2-1 および2-2 における議論を踏まえ表1の内容を簡潔なモデルとして提示

-
- (2) 「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、外部組織からの要求と組織内の諸制約のはざま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いるという。
 - (3) この段階では一個人として行動をはじめた特定の人物が代表的個人を務める。
 - (4) Janowicz-Panjaitan and Noorderhaven(2009) 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。

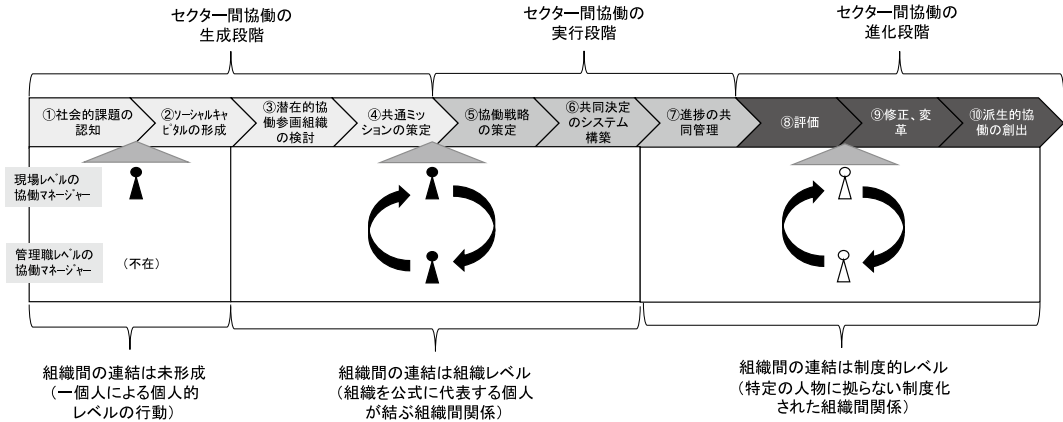
表1. セクター間協働の発展プロセス⁽⁵⁾

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）
<p>生成段階</p> <p>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。</p> <p>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。</p> <p>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）。</p> <p>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。</p>	<p>個人的レベル</p> <ul style="list-style-type: none"> ・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 <p>代表的個人による組織レベル</p> <ul style="list-style-type: none"> ・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 <ul style="list-style-type: none"> ・共通ミッションの形成の推進
<p>実行段階</p> <p>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。</p> <p>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。</p> <p>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。</p>	<p>制度的レベル</p> <ul style="list-style-type: none"> ・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
<p>進化段階</p> <p>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。</p> <p>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。</p> <p>⑩派生的協働の創出 スピリアウトや模倣により派生的な協働がうまれていく。</p>	<ul style="list-style-type: none"> ・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

出所：齊藤（2017, p242）

(5) 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。

図 1. セクター間協働の発展プロセスモデル



したい。現実社会のさまざまな協働の取り組みを説明できるような、汎用的なモデルをつくっていくことを目指す。境界連結者の呼称を「協働マネージャー」として、セクター間協働の発展プロセスモデルとして図 1 のとおり提示する。

3. 事例によるモデルの検証

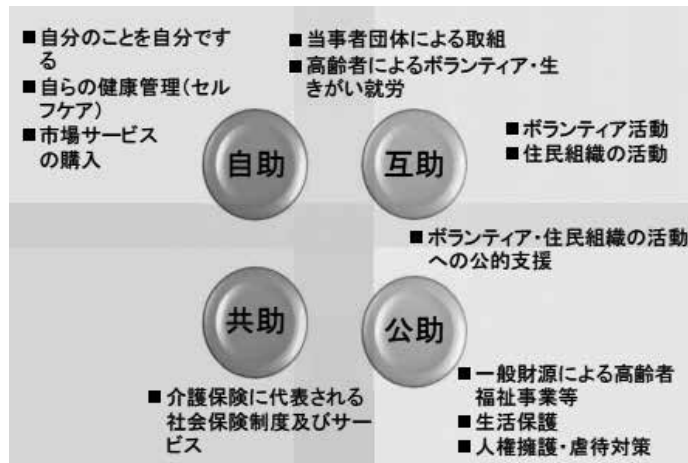
前項で示したセクター間協働の発展プロセスモデルを用いて実際の取り組みを説明できるかどうか、事例をもって検証する。事例には、NPO セクター・行政セクター・企業セクター間の協働により展開される高齢者向け生活支援活動「まごころサービス」（埼玉県上尾市）を選定した。同サービスを選定した理由は次のとおりである：①高齢化の進む我が国社会において介護・見守りニーズの増大、介護保険財政の逼迫、地域における生活支援活動の担い手不足などの社会的課題が山積しており、本サービスはこうした課題の解決を目指している活動であること、②セクター間協働のもと活動を進めており、活動の歴史は浅いが派生的協働まで生まれていること、③著者が中長期的・継続的な参与観察を行っており、本サービスを巡って発生する協働の中断・解消も発展・拡大も包括的に観察可能であること。

3-1. 「まごころサービス」とは：社会的背景と事業概要

高齢者の介護・見守りのニーズが増大していく中、住み慣れた地域で自分らしい暮らしを人生の最後まで続けることができるよう、住まい・医療・介護・予防・生活支援が一体的に提供される「地域包括ケアシステム」の構築が日本全国で進められている。地域包括ケアシステムにおいては「自助」「互助」「共助」「公助」の考え方が示されており（図 2 参照）、支える側の人員不足の問題を解決する一方策としてボランティアや地域住民による「互助」の強化が推進されている。

介護保険制度において 2015 年 4 月にスタートした介護予防・日常生活支援総合事業（以下、総合事業）⁽⁶⁾では、それまで全国一律の基準により実施されていた訪問介護と通所介護について、介護職や医療職による専門的サービスのみならず地域住民など多様な主体⁽⁷⁾

図2. 地域包括ケアシステムにおける自助・互助・共助・公助の考え方



(出所) 厚生労働省ホームページ「介護予防・日常生活支援総合事業」

による多様なサービス提供が市町村単位で行われるようになった。また介護予防・生活支援の充実が図られ、元気なうちから切れ目のない介護予防を継続していくことや、高齢者自身が生活支援の担い手となり生きがいや役割をもつことによって互助を推進していくことなどが盛り込まれた。ここで意図されている生活支援の具体的内容としては、見守り・安否確認、外出支援、買い物・調理・掃除・洗濯・ゴミ出しなどの家事援助、地域サロンの開催などである。

このように地域で支え合う仕組みづくりが模索されている中、地域では問題意識をもった人々が地域人材を結びつけ、生活支援サービスを有償/無償で提供する取り組みを試行している。そうした取り組みには、ニーズは高いものの介護保険制度内では提供できないサービス（例えば大きな家具の移動や大掃除の手伝い、不在中のペットの世話、庭の草むしりなど）も含まれており、高齢者が地域で安心して生活できる仕組みづくりという意味で大きな意義をもつ。しかしながらメディアでも報じられるように担い手不足は深刻であり⁽⁸⁾、取り組みを進めている主体も資金不足による継続性への不安といった課題を抱えているのが現状である。

こうした背景のもと、「まごころサービス」は地域住民間の「互助」による生活支援サービスとして2014年10月、埼玉県上尾市にてスタートした。

サービス開始は2014年10月であるが、その3年ほど前から地域住民間のさまざまな交流活動が実施されており、それが信頼の醸成などサービス展開の下地として効奏したこと

(6) 市町村が中心となって、地域の实情に応じて地域の支え合いの体制づくりを推進し、住民等の多様な主体が参画し多様なサービスを充実することにより、要支援者等に対する効果的かつ効率的な支援等を可能とすることを旨とする。事業体制整備や段階的実施のための移行期間を経て、2017年度から実施していくことが市町村に求められた。(厚生労働省「介護予防・日常生活支援総合事業のガイドライン」)

(7) 住民組織、地縁組織、NPO法人、社会福祉法人、社会福祉協議会、シルバー人材センター、協同組合、民間企業など

(8) 日本経済新聞2017年5月18日「軽度介護 新手法が低調—住民主体型4%どまり 担い手不足」

表 2. 「まごころサービス」の概要

サービス内容	主に高齢者を対象とした、地域住民による生活支援サービス。料理、片付け、ごみ捨て、買い物代行、外出の同行、庭木の手入れなど「できる時にできることをする」有償ボランティア活動。利用料金は原則として500円/30分であり、このうち半額は支援者への謝礼金、残りの半額は運営費に充当される。利用者が支援者にもなる「助けたり助けられたり」の関係性をつくることを目指している。
展開地域	JR上尾駅西側エリア（埼玉県上尾市谷津、富士見、柏座、弁財）（2018年7月現在）
運営主体	一般社団法人セーフティネット（代表：清水さえ子）
サービス開始時期	2014年10月
利用者数	20人（2018年7月現在） ※主な年齢層は70～80代
支援者数	20人（2018年7月現在） ※主な年齢層は50代後半～70代。
HP	https://sites.google.com/site/safetynetageo/home/projects/magokoro

を記しておく必要がある。生活支援サービスの多くは利用者の個人宅において私的な生活空間の中で提供される。高齢夫妻の世帯あるいは一人暮らしの世帯において、支援者を自宅に上げてサービスを受けることには心理的抵抗が大きい。住民間の「互助」であるがゆえに、行政や有名企業名などのいわゆる“お墨付き”がないため、地域での事業実施にあたってはサービス内容への理解と信頼が必要不可欠なのである。そこで下記では「まごころサービス」そのものだけでなく地域住民間の交流活動が行われた時期からみていく。交流活動としては、顔の見える関係づくりと信頼の獲得、高齢者のニーズ把握、地域人材のネットワークづくりを目的として、「キズナプロジェクト」（お菓子作りなどを通して子供から高齢者まで性別・障がいの有無・国籍などにかかわらず共に楽しみ学ぶイベント）、「つながるサロン」（体操や創作活動など高齢者が無理なく参加できるイベント）などの活動が2012年初頭より月に1回程度のペースで先行実施された。こうした交流活動実施時期を含めてNPOセクター・企業セクター・行政セクターに属するさまざまな主体間の協働関係が構築されていったのである。

3-2. 「まごころサービス」にみるセクター間協働の発展プロセス

2011年5月からの参与観察および「まごころサービス」のステイクホルダーとのメール、インタビュー調査の結果、「まごころサービス」の開発・展開において中断・解消した協働関係もあるものの、高齢者が住み慣れた地域で自分らしい暮らしを人生の最後まで続けられること、すなわち高齢者のセーフティネット構築を共通目的として、セクターを越えて多様な主体間の協働が発展・拡大を続けていることが観察された。

図4に、「まごころサービス」の発展プロセスと協働構成主体の変化を示す。そして本プロセスにおいて協働参画主体を結びつけ調整を図る協働マネジャーたちの行為とその結果起こった現象を詳述する⁽⁹⁾。それにより、2-3にて提示したセクター間協働の発展プロセスモデルの検証を試みる。

(9) 協働マネジャーたちの所属役職等は、協働への参画当時のものを記載している。そのため、本稿発行時と異なる場合がある。

図3. まごころサービス実施の経緯

ミッション		絆づくりによる「高齢者のセーフティネット」構築						
戦略		異なる世代との絆による高齢者の「孤立予防」と、地域連携による「地域振興」						
戦術		3種のプログラム:キズナプロジェクト・つながるサロン・まごころサービス						
		1年目(2012)	2年目(2013)	3年目(2014)	4年目(2015)	5年目(2016)	6年目(2017)	7年目(2018)
世代間交流 高齢者交流 住民間互助	キズナプロジェクト (クッキング、イラスト、アロマ、切り絵、コンサート、お茶会、バザー等)	キズナプロジェクト	キズナプロジェクト	キズナプロジェクト	キズナプロジェクト	キズナプロジェクト/ つながるサロン 合同のイベント	イベント 研修会	イベント
		つながるサロン (体操、健康談話、茶話会等)	つながるサロン	つながるサロン	つながるサロン		まごころサービス 実証実験Ⅳ	まごころサービス 実証実験Ⅴ
		(まごころサービスのあり方につき)先行事例調査・検討	まごころサービス 実証実験Ⅰ	まごころサービス 実証実験Ⅱ	まごころサービス 実証実験Ⅲ			

3-2-1. 生成段階

①社会的課題の認知

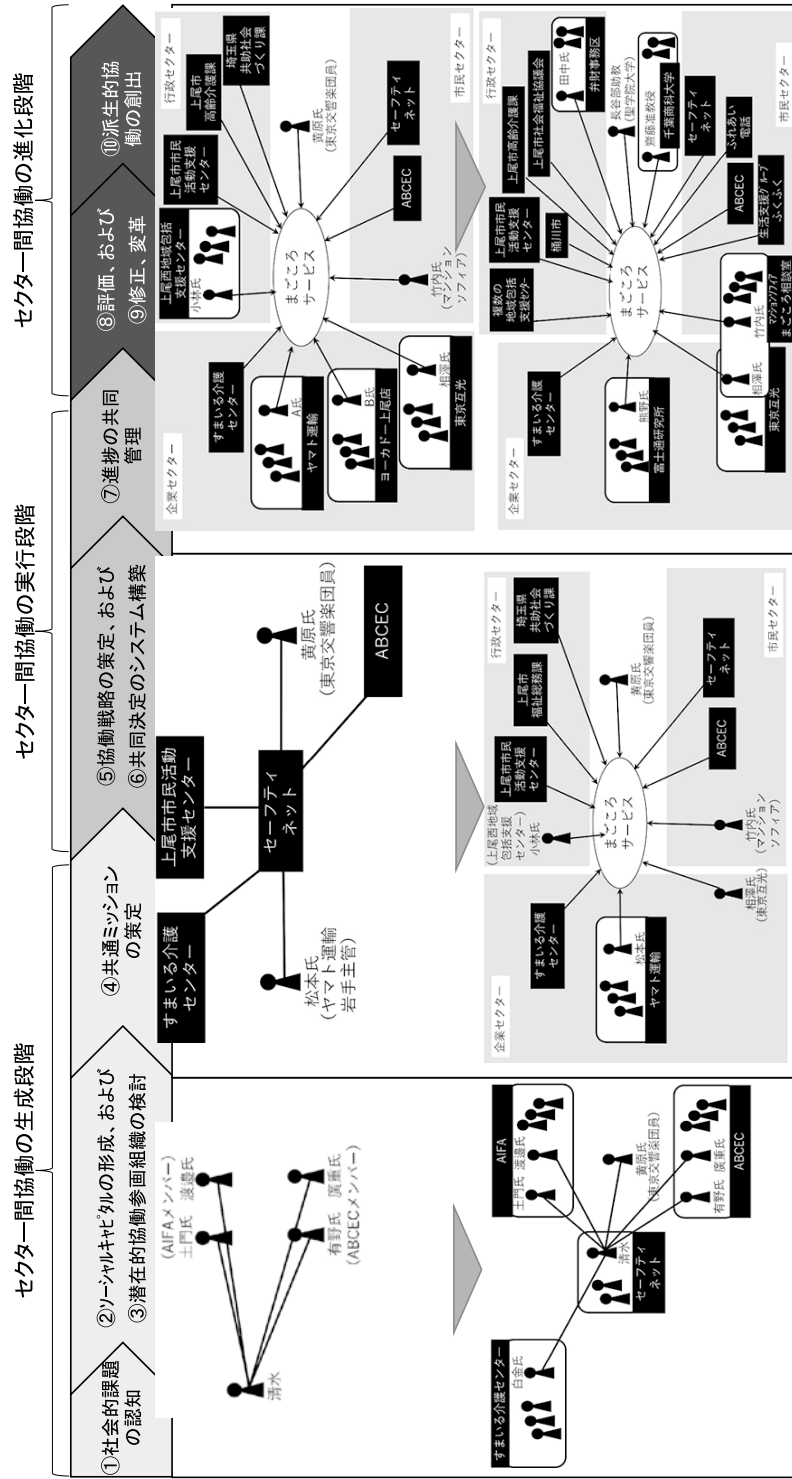
「まごころサービス」の運営主体、一般社団法人セーフティネット（以下、セーフティネット）にて代表を務める清水さえ子は50歳代半ばに約8年間、一人暮らしをする義母をフルタイムで働きながら通いで介護した経験をもつ。清水自身もこのとき一人暮らしであり、介護に孤軍奮闘する中、地域での何気ない日常の交わりがひとつの救いになったという。この経験から孤立予防のためには地域内の日常的繋がりが重要であることに気づき、自身の定年退職後は地域内で何ができるか考え始めたという。地域には孤独感を抱く高齢者や介護者など日常的な声掛け・見守りを必要とする人々が少なくないこと、知識・経験の豊富な企業OBをはじめ多様なスキルをもった地域人材がいるにもかかわらず十分に活かされていないこと、高齢化が進む中であって地域人材が活躍できる場が彼ら自身のためにも地域のためにも必要不可欠であることを認識するようになる。そして子供を含めあらゆる世代で互いに支い合える地域づくり、地域人材のネットワーク化による生き甲斐と実利の創出・促進に取り組みたいと考えるようになったという。

社会的課題をビジネスの手法で解決するソーシャルビジネスの考え方に出会った2005年以降、清水は具体的な取り組みに向けて様々な講座に参加し、事業構想を練っていった。そして事業のミッションが「地域での絆づくりによる高齢者のセーフティネット構築」と固まっていく中で、関心層と考えられる人々へ取り組みの内容や方法について自分の考えを伝え、協力を依頼するようになっていった。

②ソーシャルキャピタルの形成および③潜在的協働参画組織の検討

2009年には、清水が当時強くコミットしていたボランティア団体AIFA(Age

図 4. 「まごころサービス」の発展プロセスと協働構成主体の変化



組織間の連結は未形成 (One person's action based on individual level connection) (組織を公式に代表する個人が結ぶ組織間関係)

組織間の連結は組織レベル (Connection between organizations at the organizational level) (組織を公式に代表する個人が結ぶ組織間関係)

組織間の連結は制度的レベル (Connection between organizations at the institutional level) (特定の人物に拠らない制度化された組織間関係)

① = 1 個人としての協働マネジャー (個人的レベル) を示す。
 組織名 = 協働マネジャーが代表する組織 (組織的レベル) を示す。
 組織名 = 協働参画が制度化された組織 (制度的レベル) を示す。

International Friendship Association) において、団体創設者の土門氏や中心メンバーの渡邊氏の理解を得てAIFA内に「セーフティネットを考える会」を発足させた。本会において2011年2月までの2年間にわたり、事業ミッションの具現化について意見交換と協力依頼を行った。この時の打合せ資料(図5)からは、行政、商店・商工会、教育機関、地域などによる連携を視野に入れて働きかけを進めようとしていたことが読み取れる。

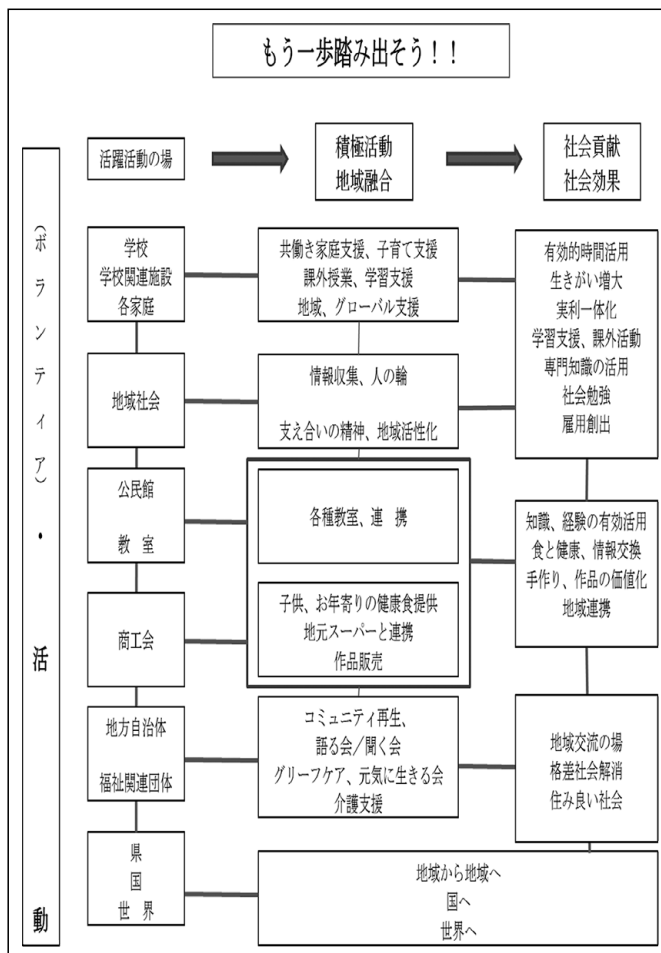
ただ土門氏・渡邊氏などをはじめ複数人から個人的に協力は得られるようになったが、AIFA総会では賛同をとりつけることはできず、別組織を立ち上げて活動することとなった。

新組織立ち上げにあたって、清水は2011年に活動資金および支援者獲得のためビジネスプランコンテストに応募した。結果は不採択であったが、応募書類作成のために事業内容の検討

と中長期計画の策定ができており、「キズナプロジェクト」と「つながるサロン」に順次着手していくこととなった。活動実績も知名度も“お墨付き”も何もない新組織が取り組みを進めるにあたり、社会的課題へ取り組むこと・利益目的の活動ではないことについて地域の人々から理解と信頼を得ること、ともに取り組む仲間さがし・仲間づくりを大切にすることが重点課題とされた。なお、この時点では「まごころサービス」に関する明確な事業計画はまだなく、活動継続のためのビジネスモデルを模索中であった。

こうしたミッションと活動内容、新組織立ち上げに賛同し応援の意向を表明したのが、清水が2011年7月に入会した企業OBの会ABCEC(Ageo Business Career Enjoy Circle)⁽¹⁰⁾副会長の有野氏と理事の廣重氏であった。両氏は個人的に協力を申し出るとともにABCECメンバーへの説明機会を設け、キズナプロジェクトの広報・集客・当日運

図5. 事業ミッション (2009年当時)



(10) 上尾商工会議所, 桶川商工会, 伊奈商工会により創設。主に地域の中小企業支援や地域貢献活動を行っている。

営を支援するよう ABCEC メンバーへの働きかけを行った。

そしてデイサービス施設「あおいそら」を経営する株式会社すまいる介護センター（以下、すまいる介護センター）管理者の白金氏は、「キズナプロジェクト」の実施場所を提供することを承諾、積極的な広報支援や留意事項などに関する助言を提供した。「キズナプロジェクト」は子供と保護者・地域の高齢者たちがともに楽しみながら公民館などでお菓子作りを行い、出来上がったお菓子を持って高齢者施設を訪問し、施設利用者の方々とともに試食し交流するというプログラムである。実施にあたりそれまでに連携を申し入れた高齢者施設は、子供たちが料理したお菓子を施設利用者が食することにつき衛生管理上のリスクがともなうことを理由に次々辞退する中、最初に快諾・受け入れを表明したのが白金氏であった。白金氏が経営するデイサービス施設の職員も「キズナプロジェクト」の実施のために勤務シフトの変更から当日の運営準備まで協力体制を敷くようになった。

こうしてまず「キズナプロジェクト」が2012年1月にスタートし、毎月1回のペースで実施回数を重ねていく。土門氏・渡邊氏をはじめ両氏の誘いによりボランティア活動に興味をもった AIFA メンバーも一参加者としてあるいはパフォーマーとして、「キズナプロジェクト」にかかわっていった。

「キズナプロジェクト」スタート後、新組織は2012年4月に一般社団法人セーフティネットとして法人格を取得し、さまざまな主体との協働を試行している。同年7月には化粧品メーカー企業の協力を得て、「あおいそら」にて美容コンサルタントによる高齢者向けビューティセミナーを実施している。8月には地域住民への情報発信を目的としたチェロコンサートを東京交響楽団チェリスト黄原氏とともに開催しており、そこでは ABCEC 有野氏・広重氏の仲介により連携が実現した商店街6店舗と、各店舗の商品を地域住民が獲得できるイベントを実施している。上尾市市民活動支援センターには市が発行する広報誌での活動紹介や会議開催場所の提供といった支援を依頼し、センター職員とのコミュニケーションを活発化させている。こうしたアプローチを経て、協働相手候補組織と利害が一致するかどうか、中長期的に協働を実施していくことが可能かどうか、検討を重ねていった。

2013年に入ると、「キズナプロジェクト」でのデイサービス施設利用者との交流経験をもとに要介護・要支援度の軽い／元気な高齢者はどのようなニーズをもっているのかという問題意識をもち、地域人材として支援を行う意欲をもつ高齢者とより多く出会うことも意図して「つながるサロン」の開催をスタートさせている。参加した高齢者が生活上の困りごとなどの話ができるような場づくりや、スキルをもつ高齢者を積極的に講師に迎えて体操・創作活動・オカリナ演奏・座禅・落語など楽しむ機会を提供することで、高齢者のニーズ発見・スキルや特技の発見が目指された。

そして「キズナプロジェクト」と「つながるサロン」の開催について「2013年度上尾市協働のまちづくり推進モデル事業」に採択されたことを契機に、上尾市の高齢者福祉担当課との関係づくり・政策提言を意識的に行うようになっていく。本モデル事業の実施を通して多様な地域の人々との出会いも増やし、イベントを開催する度に活動への理解を求め、地域人材がもつスキル・特技とそれらを地域のために活かす意志を「スキルバンク」としてデータベース化していった。

④共通ミッションの策定

セーフティネットがすまいる介護センター、ABCEC、上尾市市民活動支援センター、上尾市の高齢者福祉担当課、地域人材との関係を強めながら活動実績を蓄積していく中で、次第に取り組むべき課題が絞り込まれていった。介護保険制度では対応できない高齢者の生活上の困りごと（ニーズ）の多さ、支援を行う意欲をもつ地域人材の圧倒的不足、ニーズと地域人材のスキル（シーズ）をつなぐ地域内の仕組みづくりが喫緊の課題であることが明らかになっていった。そこでこうした課題に取り組んでいる先行事例の調査に着手した。この事例調査の一環で、清水はヤマト運輸株式会社（以下、ヤマト運輸）岩手主管支店の松本まゆみ氏がはじめた「まごころ宅急便」の取り組みを知るることとなる。

「まごころ宅急便」は、ヤマト運輸が地方自治体や社会福祉協議会、地元商店と連携し、宅急便のネットワークを活用して高齢者の見守りと買い物代行を行うサービスである。本サービスのミッションと実施体制に強く関心を抱いた清水は、2013年11月、同社岩手主管支店に松本まゆみ氏を訪ね「まごころ宅急便」事業開発の経緯、実施体制、役割分担など詳細に係るインタビュー調査を行った。そしてこの時まで形成してきたネットワークをもとに、上尾市でも高齢者の見守りや買い物代行を含む生活支援サービスを実施することが、高齢者のニーズにきめ細やかに応えること、高齢者のセーフティネット構築を具現化することになると結論づけたのである。

こうして、高齢者の生活上のニーズに応え高齢者のセーフティネット構築を具現化することをミッションに掲げ、「スキルバンク」に登録された地域住民が“できるときにできることを”もって対応する「まごころサービス」を行政や企業、セーフティネットを含むNPO間の協働のもと展開していくこととなった。そして同サービスは2014年6月「上尾市社会福祉基金活用事業」（担当：上尾市福祉総務課）として採択され、まずは実証実験として小さく始めることとなった。

3-2-2. 実行段階

⑤協働戦略の策定および⑥共同決定のシステム構築

2014年9月には、のちに「まごころサービス」提供エリアとなる大規模マンション「ソフィア上尾」（以下、ソフィア）⁽¹¹⁾に住むABCECメンバー竹内氏が、ソフィアを担当エリアとする上尾西地域包括支援センター小林氏、マンション管理会社の東京互光株式会社（以下、東京互光）相澤氏に清水を引き合わせ、ソフィアでのサービス展開につき話し合いがもたれた。小林氏・相澤氏は、全国平均を上回るスピードで高齢化の進むソフィアの現状に強い問題意識をもっており、行政や近隣企業等との協働によって住民ニーズに応える仕組みづくりに積極的であった。この後10月にヤマト運輸岩手主管支店 松本氏を講師に迎えて開催された講演会「地域のささえ合い・見守り力向上をめざして」（主催：セーフティネット）には、埼玉県共助社会づくり課職員、上尾市福祉総務課職員、上尾市市民活動支援センター職員、市議員、東京互光社員、すまいる介護センター社員、ABCECメンバー、ソフィア住民、地域住民らが参加し、さまざまな主体が生活支援サービスの担

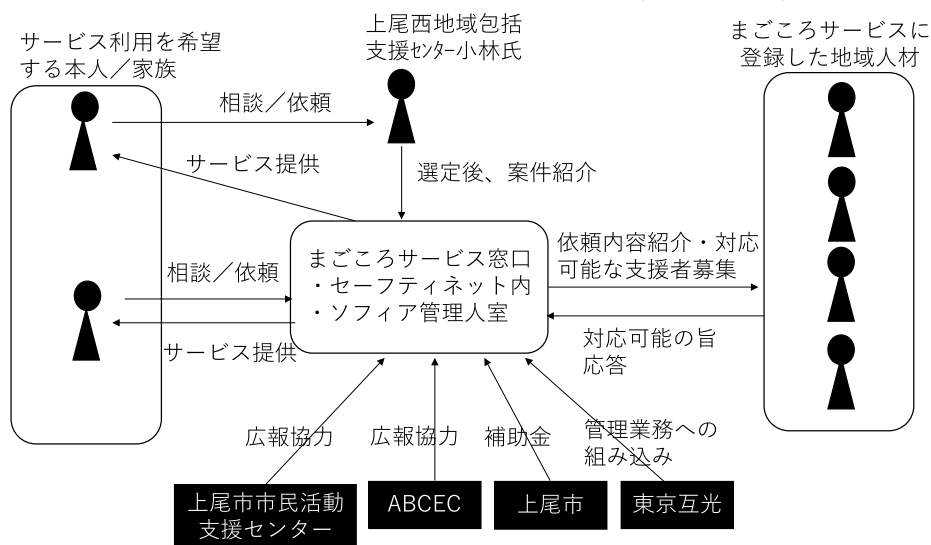
(11) 総戸数499戸。高齢化率は31.2%（2018年4月現在）と全国平均を上回っており、安心して住み続けられるマンション・ライフをめざした高齢者支援が重要な課題となっている。

い手となることの重要性和「まごころサービス」の趣旨・内容を確認するとともに、意見交換と具体的アクションのための相談を行った。

この講演会后、相澤氏はソフィアへの「まごころサービス」導入につき東京互光大宮支店長新井氏へ働きかけ、新井氏はソフィア上尾管理組合理事長田口氏とともに調整をはじめた。同時並行的に、清水はセーフティネットの主な活動エリアとソフィアをフィールドとした「まごころサービス」を想定し、小林氏・相澤氏・白金氏らの間で、サービス利用希望者との面談・サービス提供・費用請求・謝礼金支払いといったサービスフローの組み立て、各主体の役割分担、想定される問題点の洗い出しなどを進めていった。ここでは各主体からそれぞれの専門知識・情報が提供され、サービスマネジメントのための戦略立案がなされた。例えば小林氏からは、地域人材が有償ボランティアで実施する「まごころサービス」は、介護保険制度のもと実施する業務と異なり、何をどこまでするのか／してはいけないのか自分たちで決めねばならず支援者間での議論・共通理解が重要であること。白金氏からは、支援者が孤独感・心理的ストレスを抱えがちになるため活動終了後のケアが必要不可欠であること、必要であれば「あおいそら」職員も研修を兼ねて派遣すること。相澤氏からは、ソフィア住民が置かれている現状や想定される支援ニーズ、構築済みのネットワーク・組織名など。こうしてリスクと対応策を織り込みながらサービス内容が精査されていった。

そして2015年8月、東京互光新井氏によるソフィア内高齢者支援対策に関する提案がソフィア内管理組合理事会、自治会役員会、事務区長により承認され、マンション管理員室が「まごころサービス」の窓口となる「まごころ相談室」が正式に設置された。こうして「まごころサービス」受注ルート、地域人材との連絡体制、実施にかかるサポート体制などのマネジメントシステムができあがったのである（図6）。

図6. まごころサービスのマネジメント体制（2015年8月）



⑦進捗の共同管理

「まごころサービス」開始後は、ソフィア管理員室で原則として週1回開催される定例会と、公民館など大きな会議室で年1回開催される情報交換会（一般的な総会にあたるもの）において進捗の共同管理が行われている。

定例会にはまごころサービスの窓口を務める清水、相澤氏のほか、まごころサービスの支援者が出席し、支援活動に関する情報交換、課題の共有、相談、意思決定が行われている。新規支援者に対しては意識啓発や人材教育の場ともなっている。

情報交換会は毎年、年初に開催され、まごころサービスにかかわる主体および関心をもつ主体のほか誰でも参加できるオープンな場となっている。そこではサービス実績（案件数などの量的情報と、模範的な活動事例や反省が必要な活動事例などの質的情報）・収支状況の共有、サービス改善のための提案・議論、新たな担い手獲得のための呼びかけ、交流が行われる。

定例会や情報交換会に持ち込まれ検討された事案については、当該事案に関心をもつ主体が別の会議体を構成して継続検討を行うケースもうまれていった。ここでは2つのケースを紹介する。

1つ目は、「まごころサービス」が参考としたヤマト運輸の買い物代行サービス「まごころ宅急便」をソフィアに応用することを目的として設置された「ソフィア高齢化対策検討会」であった。本検討会にはヤマト運輸関東支社および埼玉主管支店、ヤマトフィナンシャル株式会社エリアソリューション埼玉支店、株式会社イトーヨーカ堂イトーヨーカドー上尾駅前店（以下、イトーヨーカドー上尾駅前店）、埼玉県共助社会づくり課、ソフィア管理組合、ソフィア事務区、セーフティネットから参加者を得て、月に1回程度会議が開かれ検討がなされた。各主体のもつ情報・資源やアイデアを活かしてソフィア独自のサービスを実施していくために、見守り・買い物代行・防災意識啓発・ペットの里親募集・飲み水の配達など多角的見地から検討が重ねられたが、共通ミッションの策定において合意が得られず具体的取り組みについての議論に進めずにいた。検討会は9か月間続けられたが、参加メンバーの異動を契機として検討を中断することとなった。その後、イトーヨーカドー上尾駅前店との協働により飲み水の配達プロジェクトを1度試行したが、さまざまな制約から継続実施は見送らざるを得ないとの判断がイトーヨーカドー上尾駅前店より示された。

2つ目は、「まごころサービス」の活動履歴を事務局のみならず支援者本人も簡単に管理・閲覧できるようクラウドシステムに蓄積すること、利用者と支援者のマッチングや経理作業を効率化することを目的として設置された「キャリア介護システム実証実験チーム」であった。本チームには株式会社富士通研究所（以下、富士通研究所）や千葉商科大学、ソフィア、東京互光、セーフティネットなどから参加者を得て、クラウドシステムの導入、実証実験、実験後の意見交換、交流会などが行われた。本チームでは、こうしたクラウドシステムによってマネジメントを効率化することを共通ミッションとして、相互の資源を活かせること、主体間の利害が一致したことを背景に、システム開発・改善のための検討・実証実験を続けている。

このように「まごころサービス」実施のための協働には、しばしば新たな主体の参画とそれによる新たな資源の流入がみられるようになり、別途設置される会議体は「まごころ

サービス」の質をより高めていくための付加的な協働として作用している。その進捗は定例会および情報交換会で報告・共有され、協働参画主体間で共同管理されている。

3-2-3. 進化段階

⑧評価、および⑨修正・変革

「まごころサービス」の活動実績が蓄積されていく中で、サービス利用者や新たな支援者、そして協働参画主体や外部組織から、さまざまな形でのフィードバックが増えてきている。

サービス利用者からは、支援者やサービス内容についての満足度や新たな要望が寄せられ、よりよいサービスづくりに向けた内省および修正・変革の材料となっている。

支援者として活動参画を希望する地域人材からの問合せ・申し入れも増えつつあり、従来は「まごころをもって対応する」という申し合わせのみで共有できていたサービス品質を、新規支援者に対して明確に定義・言語化して伝える必要性が増してきた。「まごころサービスが目指すよい生活支援サービスとは一体どのようなサービスか？」という再考と明文化の機会がもたらされたのである⁽¹²⁾。この問いはクラウドシステムによるマネジメント効率化実証実験の一環として前述した「キャリア介護システム実証実験チーム」にて徹底的に議論され、定例会および情報交換会に対人援助の原則に関する学びと改善、サービス品質向上の機会をもたらしした。

またセーフティネットのホームページやソフィア内広報紙、行政主催のイベントなどで自発的な情報発信を続ける中、2017年以降、協働参画主体あるいは外部組織からの報告依頼・講演依頼が増えつつある。聖学院大学人間福祉学部の授業における取り組み紹介、上尾市社会福祉協議会主催の「第27回地域福祉を考える集い」(シンポジウム)における取り組み紹介およびパネリスト登壇、桶川市社会福祉協議会主催の「桶川ボランティア・市民活動ネットワーク」における基調講演など、依頼に基づく情報発信の機会が増えていることは、「まごころサービス」に対する認知度と評価の高まりと捉えられ、協働参画主体に誇りやモチベーションの向上をもたらしした。

そして活動実績の蓄積および認知度向上にともない依頼件数も増えてきたことにより、近隣地域で生活支援サービスを展開している他団体との協働もうまれている。2014年のサービス開始当初は、地域ニーズの選定と「まごころサービス」への紹介を上尾西地域包括支援センター小林氏が担っていたが、今では小林氏のみならず複数の包括支援センターの職員がこれを担うようになっている。依頼増加に「まごころサービス」支援者の人数・体制が追い付かず、依頼を断らざるを得ないケースも生じるようになってきたことから、生活支援サービスを展開するNPO法人生活支援グループふくふく(以下、生活支援グループふくふく)代表理事五味氏の協力のもと相互協力関係を構築した。「まごころサービス」が対応しきれない案件を紹介するほか、生活支援グループふくふくが対応しきれない案件

(12) よい生活支援サービスがどのようなものであるかは、サービス実施団体がそれぞれに定義していくことが必要である。決められた時間内にできる限り効率よく作業を完遂することであるか、それとも作業よりも依頼者の語りに耳を傾け寄り添うことであるか。どのような依頼も断らずに請け負うことであるか、それとも依頼者の自立をめざして自分でできることは自分で行うよう促すことであるか。なにをもってよいサービスとするかは多様な解釈があるため、支援者間の十分な議論と意識共有が必要である。

については「まごころサービス」が引き受けるという相補的關係が築かれている。

こうした状況下、より多くの支援者を得るための修正・変革案として、有償ボランティアとして実施している「まごころサービス」をソーシャルビジネスとし、事業性と継続性を高めることが事務局から提案されるようになった。支援者に支払う謝礼金単価を上げること、事務局専任スタッフを雇用できるようになることを目的として、サービス料の値上げや、収入に占める事務局経費の割合を下げるのが2017年、2018年の情報交換会で続けて検討されたが、本件は将来的な課題として暫くは現在の体制・活動スタイルを継続するという合意に至っている。

⑩派生的協働の創出

2018年2月からは、それまでサービス品質向上のために「まごころサービス」“内”でうまれた付加的協働とは異なり、「まごころサービス」の“外”での派生的協働が生まれ発展しはじめている。それは「まごころサービス」支援者でもある弁財事務区長 田中氏が中心となってスタートさせた「弁財区地域ささえあいの会」による、上尾市弁財事務区民のみを対象とした生活支援サービスである。当会は弁財事務区内住民の相互支援を目指して支援者とサービス利用希望者のマッチング・見守りを行うとしているが、見守り時に発生する生活支援サービスは（弁財事務区外住民も支援者となる）「まごころサービス」を導入した。

田中氏は「キズナプロジェクト」「つながるサロン」に2013年より参加し、「まごころサービス」においてはサービス提供のみならず地域ニーズの発見・地域人材の発掘に努めてきた主要メンバーの一人であり、「まごころサービス」のような生活支援サービスがまちづくりの観点からも必要であることをかねてから指摘していた。「弁財区地域ささえあいの会」は弁財事務区住民・上尾市社会福祉協議会・上尾市間の協働により創設されており、田中氏は引き続き「まごころサービス」の支援者も続けながら「弁財区地域ささえあいの会」の発展に注力している。セーフティネットの事務局が弁財事務区内に所在することも一助となり、清水と田中氏は情報交換を密に行いつつ、「まごころサービス」と「弁財区地域ささえあいの会」両方の発展・成長に尽力している。

4. 考察

NPO、行政、企業という異なるセクターに属するさまざまな主体が高齢者のセーフティネット構築をめざして協働する「まごころサービス」を事例としてセクター間協働の発展プロセスモデルを実証的に検証した結果、次のことが明らかになった。

4-1. 「生成」「実行」「進化」の3段階

社会的課題の解決という中長期的な目的を達するまでに、協働参画主体は決して固定的ではなく、絶え間なく入れ替わり・増減を伴いながら変化していく。高齢者のセーフティネット構築という時間を要する取り組みでは、協働の「生成」「実行」「進化」という大きな流れを形成し、その中でも（「支流」のような）個別プロジェクトの開発・中止／実施・評価・改善において協働参画主体の退出や加入が生じ、それが大きな流れにも影響を与え

ていた。「まごころサービス」においては図4に示したように、2005年の準備期以来13年の間に、協働構成主体は入れ替わりを伴いながら、増加・複雑化している。

「生成」「実行」「進化」の諸段階を構成する①～⑩の要素は必ずしも単線的発展史上にあるわけではなく、行きつ戻りつしたり、複数要素が同時に進んだりする。「まごころサービス」の発展プロセスにおいては、図4に示したように②ソーシャルキャピタルの形成と③潜在的協働参画組織の検討、⑤協働戦略の策定と⑥共同決定のシステム構築がそれぞれほぼ同時期に進行することが観察された。また協働参画主体が増える際には常に、②ソーシャルキャピタルの形成および③潜在的協働参画組織の検討がなされていた。

「生成」から「実行」そして「進化」へと段階が進んでいくうちに「まごころサービス」推進における各協働主体の重要度（関係性の強さ）が変化する。生成段階では協働主体はまだ少なく、共通ミッションの策定に向けて各主体の重要度は同程度であったが、実行段階ではばらつきが生じた。協働戦略の策定、共同決定のシステム構築、および進捗の共同管理のシステムづくりを進めていく中で協働参画組織の入れ替わりが生じるとともに、参画組織が持ち込む諸課題につき検討・対応し取り組むべき課題の優先順位がつけられていった。資源の持ち寄り、役割の明確化、分業が進み関係性が強まる協働関係もある一方で、それらが進まずに退出につながった協働関係もあった。

4-2. 協働マネジャー（現場レベルと管理職レベル）がつくる組織間関係

協働はまず、ごく限られた人数の個人間関係からはじまる。彼らが自組織と他組織をつなぎ調整する現場レベルの協働マネジャーとなる。現場レベルの協働マネジャーが次第に増えていくに従って協働参画組織も増えていく。「まごころサービス」では、清水による社会的課題の認知以降、高齢者のセーフティネット構築に関心をもつと考えられるさまざまな人々と一対一として出会い、情報交換が行われていった。情報交換により関心を抱いた ABCEC 有野氏・廣重氏、すまいる介護センター白金氏、ヤマト運輸松本氏、ソフィア竹内氏・田口氏、東京互光相澤氏・新井氏、上尾西包括支援センター小林氏、富士通研究所熊野氏、弁財事務区田中氏ら各氏は、次第に一個人としてのかかわり方を越えて、自らの所属組織にとっての便益とコストを考慮の上、所属組織内での調整を経て、所属組織を代表する形で資源（助言、人員、場、ノウハウ、人脈など）を提供するようになっていく。

現場レベルの協働マネジャーが自組織に持ち込む情報を検討し、組織としてかかわるかどうかが、どのような資源をどこまで提供するかといったことなどを意思決定する、管理職レベルの協働マネジャーが存在する。AIFA 土門氏・渡邊氏は現場レベルの協働マネジャーとして所属組織への働きかけを行ったが、管理職レベルの協働マネジャーとして AIFA 理事が便益とコストを計算した上で組織としてのかかわりに積極的でなかったことにより、組織としての協働への参画は見送られた。イトーヨーカドー上尾駅前店と飲み水配達プロジェクトを試行した際は、同店の管理職レベルの協働マネジャーがさまざまな制約のため協働を見送る判断を行った。他方、管理職レベルの協働マネジャーが自組織にとっても高齢者のセーフティネット構築がミッションとなること、提供する資源、役割、成果の配分などに合意し、現場レベルの協働マネジャーのかかわりを承認／支援していた組織では、現場レベルの協働マネジャーが自組織を代表して協働参画を継続できた。

協働マネジャーについて現場レベルと管理職レベルというとき、それは必ずしも組織内での職位の上下を意味する訳ではない（現場レベルが下の職位、管理職レベルが上の職位であるとは限らない）。上記現場レベルの協働マネジャーの中には、自組織の管理職を務める人物もいるが、管理職であっても自組織内での仲間・同僚や意思決定機関の承認・支援を必要とするからである。

管理職レベルの協働マネジャーの支援を得て、組織として協働参画が可能になり活動を進めていくうちに組織間関係が制度化され、協働マネジャーを特定の人物が務め続けるのではなく引継ぎにより後任者がその任を負うようになる。「まごころサービス」においても、現場レベルの協働マネジャーが異動や病気などの事情により人員交代を余儀なくされることもあった。それを機に協働関係が中断・解消になったケースもあったが、それまでに組織としての協働参画が制度化されていれば、後任者が協働マネジャーを務め協働関係が維持されている。

以上のことから、社会的課題の解決を目指して中長期的に展開されるセクター間協働は、ごく少数の個人間関係からはじまり組織間関係へと発展していくこと、それは現場レベルの協働マネジャー個人の意思決定や行動が管理職レベルの協働マネジャーによる承認・支援によって組織としての意思決定や行動となり、組織間関係を創り維持・発展させていくプロセスであること、協働参画主体の構成・紐帯の強弱がゆるやかに変化しながら「生成」「実行」「進化」という段階を経ること、という示唆が得られた。

4-3. 今後の研究課題

上記発見と示唆が得られたことにより、図1で示したセクター間協働の発展プロセスモデルが有用であることの可能性は確認できたが、さまざまな協働を説明する汎用的なモデルとしていくためには修正を行う必要性も明らかになった。

「生成」「実行」「進化」の諸段階を構成する①～⑩の要素は必ずしも単線的発展史上にあるわけではなく複数要素が同時に進むことも観察されたため、これら要素を再検討し、より簡潔化する必要がある。併せて現場レベルと管理職レベルの協働マネジャーの役割に関する研究との関係もより深く検討することも必要である。

そして「まごころサービス」に加えて他事例も用いて検証を重ねる必要がある。「まごころサービス」については、準備期から今日までの13年間に協働の「生成」「実行」「進化」段階を観察することができたものの、高齢者のセーフティネット構築というゴールは未達成であり協働は続いていくため、今後どのように発展していくのか、それをどう説明することができるか継続的に観察・検討する必要がある。また他のさまざまな社会的課題について解決をめざす協働も事例として実証研究を行う必要がある。

〔主要参考文献〕

- 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
- 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.
- 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.
- 小島廣光・平本健太編著 (2011) 『戦略的協働の本質』有斐閣.
- 野中郁次郎 (2013) 「成功の本質：ハイパフォーマンスを生む現場を科学する—vol.68 まごころ宅急便／ヤマト運輸」『Works』No.119, pp. 42-47.
- 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, 第 2 号, pp. 117-134.
- 齊藤紀子 (2017) 「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」『千葉商大論叢』, 第 54 巻, 第 2 号, pp. 229-245
- 佐々木利廣 (1990) 『現代組織の構図と戦略』中央経済社.
- 佐々木利廣, 加藤高明, 東俊之, 澤田好宏著 (2009) 『組織間コラボレーション—協働が社会的価値を生み出す』ナカニシヤ出版.
- 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 (2002a) 「NPO/NGO と政府・企業のコラボレーション」『NPO/NGO と政府・企業のコラボレーション研究委員会報告書』地球産業文化研究所, pp. 1-7.
- 谷本寛治 (2002b) 『企業社会のリコンストラクション』千倉書房.
- 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.
- 谷本寛治編 (2006) 『ソーシャル・エンタープライズ—社会的企業の台頭』中央経済社.
- 谷本寛治, 大室悦賀, 大平修司, 土井将敦, 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.
- 新川達郎 (2004) 「パートナーシップの失敗—ガバナンス論の展開可能性」『年報行政研究 39』, pp. 26-47.

〔主要参考 URL〕

セーフティネット <https://sites.google.com/site/safetynetageo/> (2018年2月21日確認)

上尾・アブセック (上尾地区ビジネス・キャリア・エンジョイサークル) <http://www.ageocci.or.jp/abcec/index.html> (2018年6月3日確認)

厚生労働省「介護予防・日常生活支援総合事業」<http://www.mhlw.go.jp/stf/seisakunitsuite/bunya/0000074126.html> (2018年6月3日確認)

ヤマトホールディングス「2016年度ハイライト 高齢者を宅配便で見守る」
<http://www.yamato-hd.co.jp/csr/highlights/2016highlights02.html> (2018年4月11日確認)

謝辞

本稿の執筆にあたっては、文中および図4にてお名前を挙げた方々をはじめ、協働された多くのみなさまから多くのご助言・ご示唆をいただいた。ここに記して感謝の意を表したい。

(2018.7.27 受稿, 2018.10.11 受理)

〔抄 録〕

本稿は、先行研究をもとに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モデルを提示した上で、高齢者向け生活支援活動「まごころサービス」を事例として当該モデルを実証的に検証した実証研究である。

観察および検討の結果、社会的課題の解決を目指して中長期的に展開されるセクター間協働は、ごく少数の個人間関係からはじまり組織間関係へと発展していくこと、それは現場レベルの協働マネジャー個人の意思決定や行動が管理職レベルの協働マネジャーによる承認・支援によって組織としての意思決定や行動となり、組織間関係を創り維持・発展させていくプロセスであること、協働参画主体の構成・紐帯の強弱がゆるやかに変化しながら「生成」「実行」「進化」という段階を経ること、という示唆が得られた。

提示したセクター間協働の発展プロセスモデルが有用であることの可能性は確認できたが、さまざまな協働を説明しうる汎用的なモデルとしていくためにはさらに実証研究を行い、修正を行う必要性も明らかになった。