

NPOにおける組織間協働に関する理論的考察

A Theoretical Study of Interorganizational Collaboration in Non-Profit Organizations

松 本 潔
Kiyoshi Matsumoto

抄 録 NPOにおいて、組織単体ではその活動成果が期待されない場合、組織単体での活動以上のことを望む場合などは、他の組織との連携や協働に取り組むことにより、相乗効果の活動成果を生み出すことも可能となる。このような組織間協働という概念は、組織論における「組織間関係」を中心としながらその発展がみられ、特に、組織の他の組織資源への依存という側面からその関係性資源の重視が議論されてきた。

組織間協働の概念は、社会的ネットワーク論、とりわけ「ソーシャル・キャピタル」という社会的ネットワークに埋め込まれた諸資源にアクセスするという概念と関係づけられる。また、他の一つに「実践コミュニティ」という諸資源アクセスの具体的な活動主体やその物象化の概念の存在が認識される。さらに、組織間協働において、社会的活動空間としての「場」の概念も組織間協働の動的なメカニズムを分析するに当たり、その理論構築のヒントを与える存在として認識される。また、組織間協働の接着剤となる「組織間文化」、とりわけ組織間の価値観共有化の問題も見逃すことが出来ない。

本研究では、これら先行諸理論における関連概念の関係とそれらの位置づけについての考察を加え、NPOにおける組織間協働に向けての理論的なフレームワーク構築を試み、今後の研究課題を検討しその方向性を展望する。

キーワード 組織間関係、ソーシャル・キャピタル、実践コミュニティ、場、組織間文化

- | | |
|--|--------------------------------------|
| 1. はじめに | 2. 4 相互行為促進における「場」の理論からの視点 |
| 2. 組織間協働をめぐる先行的諸理論 | 2. 5 組織間価値共有における組織間文化論からの視点 |
| 2. 1 資源依存モデルにおける組織間関係論からの視点 | 3. NPOにおける組織間協働の理論的フレームワーク構築に向けての一試論 |
| 2. 2 社会ネットワーク活用における「ソーシャル・キャピタル論」からの視点 | 4. おわりに |
| 2. 3 諸資源アクセスにおける実践コミュニティ論からの視点 | |

1. はじめに

企業間の協働のみならず、異なるセクター間の協働についての議論が盛んに行なわれている。すなわち、企業組織と非営利組織(Nonprofit Organization: 以下NPO)、NPOと行政組織との協働関係などである。また、企業間協働と同様に、NPOと他のNPOとの協働関係など、同一の性格の組織同士の協働も、地域活性化の課題解決に一役買っている場合も少なくない。なお、本稿では、比較的小規模でフラットな階層のNPOを中心とする、組織間協働のあり方・あるべき姿を模索する。

そこで、このような組織間協働を促進する要因となる事項として、それら組織間に存在する環境あるいは状況的な要因について検討を加え、どのような環境や状況から組織間の協働が形成されていくかを考察の対象とする。このような組織間協働の関係を検討するに当たり、その解決の糸口となる先行諸理論やその概念を考察・分析しながら、それらの理論間に密接に共通する考え方などを導き出し、それら組織間協働のあり方を明らかにすることを本稿の狙いとした。そして、本稿において、その組織間協働における社会ネットワークのメカニズムを明らかにし、その理論的フレームワーク構築を研究課題の一つとして試みるものである。

また、本研究の具体的なアプローチとして、組織間協働を促進する理論的な枠組みとして、関連する先行諸理論として「組織間関係論」、「ソーシャル・キャピタル(社会関係資本)」、「実践コミュニティ」、「場」、「組織文化」および「組織間文化」といった概念を中心に文献研究を進めていくものである。そし

て、それらの概念要素などを援用しながら、組織間協働の理論的なフレームワーク構築を試みる。

さらに、以上の先行諸理論からの考察を踏まえ、もう一つの研究課題として、NPOを中心とする組織間協働を推進する活動空間の場や活動主体を明確化することを掲げる。

最後に、本研究の目指す、NPOと他組織との組織間協働を理解・解釈可能とする理論的なフレームワークの一試論について、その効用や研究課題の解明点を改めて整理し、今後の研究活動における新たな課題とその方向性を明示して論を終えることとした。

2. 組織間協働をめぐる先行的諸理論

2.1 資源依存モデルにおける組織間関係論からの視点

まず、組織間関係論についてであるが、その理論を構成するさまざまな射程の中でも、本研究テーマの組織間協働を推進する上で、「資源依存パースペクティブ」による研究アプローチに着目する。それは、自組織が保有する経営資源(ヒト、モノ、カネ、情報等)のみで事業活動を促進する上で対応不可能な場合、他の組織の経営資源に依存して、その事業を達成させるという視点である。

このような視点から、「組織間関係」の研究において、山倉(1993)は、「組織としての企業は、自らをとりまく他の組織とのかかわりなくして存続・成長することができない。そこで、組織と組織との関係を問うことは、経営学の本来問われるべき課題であるとともに、転換期の経営学にとっての新たなフロンティアでもある。」と組織間関係を位置づけている。¹⁾ また、彼は、「コーポレート・

アライアンスは、二つ以上の企業が結びついて、個別企業ではできないことを行うことにほかならない。」として、企業の戦略的提携を組織間調整のメカニズムの一つにあげ注目している。このような企業間の戦略的提携は様々な場面で有効性を発揮しているわけであるが、NPOにおいても、この組織間関係の概念を適用することが必要であると考えられる。²⁾

特に、NPOにおける自組織と他組織との経営資源を組み合わせるといって、“経営資源ミックス”の推進により、組織間の相互利益の創出、すなわち新たな価値の創発を可能とする。そして、NPOにおける組織間協働関係構築のキーとなるのが、その協働の場に参加する人的資源の存在である。すなわち、組織間協働を推進するのは、機械でもその仕組み・制度でもなく人的資源そのものである。

このような組織間関係を理解する概念として、先にも触れた「資源依存パースペクティブ」があげられる。この「資源依存パースペクティブ」の考え方は、Pfeffer and Salancik (1978) によって提起され、山倉 (1993) によって解説が加えられている。その組織間関係の基本的な理解の前提としては、以下の諸点を踏まえての議論が必要とされる。まず、当該組織の存続のためには外部環境（他組織を含む）から、経営諸資源を獲得して、それらを活用していくことが求められるという点があげられる。また、ここで研究対象としてあげられているのがNPOであり、そこに不足しているまた充実させるべき経営諸資源をいかに獲得するかが課題としてあげられる。

そこで、NPOを中心とする組織間協働の形成・構築において、「資源依存パースペクティブ」の意義を検討することにしよう。こ

こでの重要概念は、組織間の依存関係という考え方である。当該組織が諸資源を他組織に依存する度合いやその活用頻度が高い場合は、当該組織の自立性や自主性が他組織によって制約を受けることになり、他組織が当該組織に対してパワーを有することを意味することに他ならない。このような組織間の依存関係をいかに調整して対応していくかが、組織間関係のマネジメントの課題としてあげられる。

以上の議論を踏まえ、NPOを中心とする他組織との組織間協働推進を図るために、以下のような概念を提起する。すなわち、組織間関係における協働推進において、“Management Resource Mix (経営資源ミックス：有効な経営管理資源の組み合わせ)”の概念の形成・構築が求められる。そして、経営資源としての人材、物的要素、資金、関連情報などを組織の内外から協力・調達できる仕組みを構築していくことが課題となる。この概念は、「NPO単体の経営諸資源だけでは業務に対応できない場合は、上記の戦略的な“ソーシャル・アライアンス(社会的連携)”を前提とした、異なる組織間の協働により各協力機関の経営資源を流動的に組み合わせ活用する」という思考を提示するものである。

しかし、このような資源依存パースペクティブ概念を援用しながらも、NPOを中心とする他組織との組織間協働の推進において、双方の組織をつなぐ機能の説明に欠ける点が指摘される。この点について解決の糸口を与えてくれるのが、社会ネットワーク論であり、とりわけ「ソーシャル・キャピタル」概念を次節において検討していくことにしよう。

2. 2 社会ネットワーク活用における「ソーシャル・キャピタル論」からの視点
社会ネットワーク論において、本研究におけるNPOを中心として他の組織とをつなぐ、組織間の紐帯機能を担う概念として理解される。なお、本節では、この社会ネットワーク論において、さまざまな研究アプローチの存在が確認されるが、その中でも特に本研究テーマの中心となるNPOを中心とする「組織間協働」に援用可能な先行的な研究・理論の考察を加えていくものとする。

まず、平松・鶴飼・宮垣・星ら(2010)は、社会ネットワーク論とは“つながり”、“関係”に注目する研究として、人と人、企業などの組織と組織、国と国など、行為主体と行為者間を結ぶ紐帯を「ネットワーク」という形で表現するものである位置づけ、社会学では19世紀から20世紀にかけて、Weber, M. などの古典理論においてすでに確認されるものであると説いている。そして、彼らは、このような関係性という研究関心を引き継ぎ、「行為者間の関係の構造とその変動や、そうした構造に埋め込まれている行為者が、その関係の状況によって意識や行動が異なってくる現象を解き明かすため、その調査と分析技法を発展させてきた。」と社会ネットワーク論の説明を加えている。³⁾

さて、本研究におけるNPOと他組織の組織間協働を念頭におき、それら組織の保有する諸資源にアクセスする段階において、その理論的な概念として援用可能性として期待されるのが、「ソーシャル・キャピタル」である。この「ソーシャル・キャピタル」の概念を導入し、個人という行為者の資源とともに、個人と同様に組織という行為者の保有する諸

資源についても論じているのが、Coleman (1988)である。すなわち、彼は、「個人同様、特定目的の組織も行為者（「団体行為者 (corporate actor)」）でありうるので、団体的行為者間の関係も自分たちにとっての社会関係資本となりうる（もっともよく知られた例は、団体的行為者間の情報の共有〔談合〕であり、それによって業界内の価格操作が可能になる。）」と説いている。⁴⁾

そして、NPOと他組織との組織間協働を分析する場合、組織同士の関係を取り扱うという点において、彼の「ソーシャル・キャピタル」概念援用の可能性がある。さらに、彼は、ソーシャル・キャピタルの特徴として、社会関係を通じて行為を促進する情報を提供する点をあげており、社会関係に内在する情報を獲得するチャンネルとしての活用を重視している。⁵⁾このように、Coleman (1988)の見解より、NPOと他組織との組織間関係、とりわけ組織間協働を促進する要因としての双方組織の諸資源利用という観点から、この社会関係資本を捉えることができる。

つぎに、アメリカの政治学者であるPutnam (2000)は、「ソーシャル・キャピタル」とは、「社会的ネットワークと、それに付随する互酬性規範」であり、⁶⁾さらに、その構築には「社会的、政治的、職業的アイデンティティを乗り越え、自身とは似ていない人々とつながることが必要となる」という点を指摘している。⁷⁾ここで互酬性規範とは、コミュニティを構成するステークホルダーとしての人的資源が、互いの問題点をニーズとして捉え、信頼感をもってその解決に当たる相互的サービスのあり方として理解される。また、その社会的ネットワークに連携する人

たちは、個人的な来歴や価値観において多様性を有しているという参加者特性の存在が認識できる。このような視点は、地域のコミュニティにおける様々なステークホルダー（利害者集団）としての人的資源が、相互のニーズを満たすべく、信頼感をもって社会的な繋がりながら課題解決を行い、公益的な事業活動の相乗効果を企図するものとして理解される。

ところで、このようなソーシャル・キャピタルの議論において、Lin (2001) は、「社会関係資本理論には、どのレベルで利益をとらえるべきかという問題に対して、二つの観点が存在する。すなわち、利益が集団のために生じるとみなす観点と、個人のために、あるいは表出的行為を通じて得たものを守るために、個人はいかにして社会的ネットワークに埋め込まれた資源にアクセスし、それを利用するのかに焦点を当てている。したがって、このレベルでの社会関係資本は、投資を自らの利益を期待する個人によってなされるものと想定する人的資本に類似したものとみなしうる。個人の利益を集積すれば、その集合にも利益をもたらすことは十分に可能である。にもかかわらずこの観点到に立脚した分析は、(1) 個人がどのように関係に投資を行い、そして (2) 利益を得るといふ目的のもと、個人がどのように関係に埋め込まれた資源を獲得するか、ということに注目した研究がほとんどである。」というように説き、ソーシャル・キャピタルを「社会的ネットワークに埋め込まれた資源」として位置づけ、個人レベルでの社会的ネットワークの活用に関する研究が大勢を占めていると論じている。⁸⁾

彼のこの議論において確認されているよう

に、個人レベルへの研究の視点とともに組織・集団レベルへの研究の視点についてもその可能性を提示している。もちろん、本研究の立場からは、後者の組織・集団レベルにおける研究の視点を取り入れることになる。

そして、本研究のNPOにおける他組織との組織間協働理論において、NPOという組織に所属する組織メンバーとしての個人を取り扱うものであり、そこには当然として協働体系における共通目的の存在が前提であり、その共通目的の達成に向けて、その所属メンバーである個人は社会的ネットワークに埋め込まれた諸資源にアクセスし、対話などのコミュニケーションを通じての相互行為・作用により信頼関係や社会的規範の形成によりそれらの共有資源の活用が可能となる。

以上のように、「ソーシャル・キャピタル」の概念は、NPOにおける他組織との組織間協働理論において、関係性資源の有効的な活用を推進するものとして理解され、本研究ではこのような視点において重視する。

2. 3 諸資源アクセスにおける実践コミュニティ論からの視点

これまで、組織間関係理論における「資源依存モデル」の援用とともに、社会ネットワーク論における「ソーシャル・キャピタル」からは「社会的ネットワークに埋め込まれた諸資源へのアクセス」に着目してきた。

しかし、NPOにおける組織間協働を促進する活動主体についての議論が、これまでの記述においてあいまいなままに展開されてきた。また、そのような組織間の境界を行き交う、物象化された制度やルールなどについても明確化されずに論じてきた嫌いがある。

そこで、組織間の境界を行き来して協働を推進するのはいったい誰なのか、そしてその主体がどのように機能するのか、さらにはその組織間の境界を行き交う可視化された制度やルールその他、不可視の人々の知識や価値観、発想・アイデアなどはどのようなメカニズムで機能しているのか、という観点について明確化することが重要である。そして、本節では、そのような観点に立脚して、「実践コミュニティ」概念を取り上げ、上記のような問題意識を解決することの可能性を検討していく。

まず、組織論の見地から、Aldrich (1999) は、「実践コミュニティ」について、以下のように評している。すなわち、彼は、「組織の中には、組織のタスクに取り組む上で必要な知識を共有している人々のコミュニティがあり、そこに属することが明確に組織のメンバーであることを示すと考えられている。こうした組織的知識を共有するコミュニティは、知識マネジメントでは、『実践のコミュニティ (community of practice)』と言われる。実践のコミュニティは、組織のトップの指導により発達するだけでなく、現場のニーズからも発達する。創業者は、従業員を採用した後で、多くの時間を費やして、一定の職務上の役割を上から割り当てる。だが、それと同時に、他のある職務上の役割は、組織の個別の事情に応じてつくられた独特の職務のために出現する。こうしたことが起こると、創業期でも組織の一体としてのまとまりは、創業者の活動ではなく従業員（メンバー）たち同士につくられた日常的な相互作用関係によって形づくられる。相互作用を通じて、メンバーたちは組織的知識を学習し、共有し、そし

て日々の活動の基礎として利用するようにならざるを得なくなる。」と説き、知識経営学の一領域としての「実践コミュニティ」概念に一定の評価を与えている。⁹⁾

また、「実践コミュニティ」の主な主唱者である、Wenger (1998) は、実践コミュニティ自体はどこにでもある存在として把握し、活動の現場において実践を共有する集団として理解する。すなわち、実践コミュニティでは、活動現場で参加者同士が相互に関与し、そこから共同の企画が生まれ、相互に共有されるレパトリー（例えば、人工物、歴史的なイベント、ツール、物語、スタイル、ディスコースなど）が形成されるようになる。

なお、ここでの参加者同士の相互関与は、互いの考えや価値観を確認して共有するために「意味の交渉」を通じて行われる。そして、同じ価値観のもとに企画を立案・実施するために、ローカルな現場からレパトリーが共有されていくことになる。

さらに、Wenger, McDermott and Snyder (2002) は、実践コミュニティを、「あるテーマに関する関心や問題、熱意などを共有し、その分野の知識や技能を、持続的な相互交流を通じて深めていく人々の集団」として理解し、共に学習する価値を認識しインフォーマルなつながりを形成する点を特徴づけている。なお、彼らは実践コミュニティを組織に本来的に備わっているものであるが、積極的にまた体系的に育成していくことを重視している。

このような実践コミュニティの概念は、本研究におけるNPOの組織間協働において、特にヨコのつながりを推進することに関連づ

けられる。すなわち、NPOの組織間協働をフォーマルな関係性やネットワークのみならず、インフォーマルな関係性・ネットワークにも焦点を当てることにより、NPO同士の組織間協働であれば、異なるNPOに所属するメンバー間の人間関係を信頼あるものとし、他セクターとしての行政や企業との組織間協働を築く上でも同様のことがいえる。

なお、すでにNPOにおける組織特性については触れてきたところであるが、多様な人的資源が参加メンバーとして認識され、組織内協働についてもその参加者の多様性が建設的なコンフリクトをもたらし、そこに生ずる相互作用から組織の目的達成のために組織間協働が生まれ、新たな価値創造に結びつく可能性がある。このような観点は、NPOを中心とした他組織との組織間協働についても適用できる。そして、その考え方は、上下関係の影響力ではなく、イコール・パートナーとしてフラットな水平的な関係を目指す点を強調して論を展開することを前提としており、NPOを中心とする他組織との組織間協働を促進する橋渡し役としての主体を明確化していくことも重要な視点として認識される。

この点について、Aldrich (1999) は、Burt, Ronald S. の構造的隙間の概念を援用して、企業家が社会ネットワーク上の構造的隙間を見つけてその隙間をどのように利用すべきかという視点に着目する。彼は、「もし創業期企業家がすでにネットワーク上で優位な立場に立っていないか、もしくは彼らを援助してくれる人との直接的なつながりを持たないでしょう。その場合に、彼らは完全に身動きできないであろうか。そんなことはない。創業期企業家は必要な人々や資源との直接的なつ

ながりを持たないかもしれないが、ブローカー的な人々を通じて間接的なつながりを構築することができるのである。社会ネットワークの用語では、ブローカーとは直接的なつながりを持たない人々の間のつながりを促進する者のことである。」として、ブローカーの機能に注目している。¹⁰⁾

そこで、NPOにおいて、それらの多様な人的資源を統率していくのが、NPOにおける「組織内リーダー」の存在として理解される。そのリーダー特性としては、大幅な権限を有給スタッフやボランティア会員に与え、新しいアイデアや企画を引き出す役割を担う。また、組織内のメンバー間あるいは事業部門間の活動を調整する役割を担うのが、「組織内ブローカー」という存在である。

特に、この「組織内ブローカー」の機能的な特徴は、組織内メンバー間あるいは事業部門間のコンフリクトの解消に一役買っていることである。「組織内ブローカー」は、企業・行政のように、上下関係における管理者による統制による権限行使によって動くのではなく、組織全体の利益を生み出すためにヨコの関係を重視して、自主的に組織内のメンバー間あるいは事業部門間に入って、そこに生ずるコンフリクトを解消するため、あるいは発生しそうなコンフリクトの問題解決の仲介者として機能する。

このように、NPOにおける「組織内リーダー」と「組織内ブローカー」は、その組織内協働の推進者として理解される。この場合は、組織内の他のメンバーや部門に埋め込まれた諸資源にアクセスすることを促進する点の特徴にあげられる。

実践コミュニティの概念からはインフォー

マルな社会的ネットワークを活用したブローカーの機能を援用すると、NPO同士の組織間をつなぐ、あるいは他セクターとの間をつなぐ「ソーシャル・ブローカー」として捉えることが可能である。さらに、NPOと他のセクターとの協働が組織内協働に与える影響・効果も同様に把握することもできる。その場合、NPOの他に他組織としての同じNPO同士でも事業活動領域が異なることや異なる諸資源を保有している点、また他セクターの行政組織、企業組織においてはやはり異なる価値観や諸資源を保有している点において、組織特性、またそこに所属する組織メンバー特性の多様性に着目する。なお、本研究では、NPOを中心とする組織間協働におけるこのような組織の多様性を容認する立場をとる。

そして、対話による実践コミュニティの理論における現場の活動から相互行為を通じ、「意味の交渉」により、組織間協働の場面に参加するメンバーの文化的透明性を高め、異なる組織間のコンフリクトの解決とともに、目には見えない新たな価値を見だし、さらにそれを物象化して共同の企画や境界を移動する物 (Boundary object) を創造することで、組織間協働を推進することが可能となる。

このようなヨコの関係性を理論的な方向性として与えてくれるのが、「実践コミュニティ」概念である。なお、実践コミュニティの概念については、Lave & Wenger (1991) においても論じられている。彼らは、新参者が正統的周辺参加のプロセスを通じて、活動現場における相互行為により実践を共有する集団としての「実践コミュニティ」に関わっていくことになる点を指摘する。

また、彼らは、この正統的周辺参加の典型的な例として、徒弟制における新参者がその現場活動において教師や親方の指導のもとに、新参者が十全的参加へ移行していくプロセスを記述している。それは、人々が活動する現場において、実践コミュニティについて、参加者の活動に対する意味形成を社会的な人々の相互作用のなかに位置づけるアプローチとして把握される。

この点について、薄井 (2010) は、「実践コミュニティでは、相互関与＝意味の交渉の歴史が積み重ねられ、その共有領域には明示的・暗黙的双方の要素が蓄積され、実践コミュニティのコンテキスト自体が形成されていく。それは、たとえば、ある事柄に対するコミュニティ構成員の『共通の記憶』や、内輪のジャーゴンや文書記入のためのショートカットの方法など『コミュニティ・ライフ』の独自のあり方や、文書に対してコミュニティ独自の読みが行なわれるなどの『ローカルな観点 (local perspectives)』や、ある時間にお菓子が回るといったコミュニティ独自の『参加儀礼 (rituals of participation)』など、ローカルな性格を有している。」と説き、¹¹⁾ 続けて「バウンダリー・オブジェクトが実践コミュニティの境界を越えて持ち込まれることは、他の実践コミュニティで脱コンテキスト化され物象化された人工物が、こちらのコミュニティの実践において再コンテキスト化されて理解されることを意味する。だが、このプロセスは、『文化的透明性 (cultural transparency)』を欠く傾向が強い。ここに、文化的透明性とは、人工物を生み出した文化的コンテキストにアクセスできる度合いを意味する。」として、実践コミュニティにおける現場活動

における状況（相互行為）を通じて、「コンテキスト—テキスト—再コンテキスト—再テキスト」という一連の相互学習による価値創造のプロセスを提示している。¹²⁾

なお、先にも確認された、このような対話の活動空間の機会を与える「場」および物理的空間の機会を与える「場所」をつくり出すのは、上記で確認した「組織内リーダー」、「組織内ブローカー」とともに、「ソーシャル・リーダー」、「ソーシャル・ブローカー」の存在が認識される。特に、これらのリーダーおよびブローカー（コーディネーター機能）が、組織内におけるメンバーの相互作用のみならず、組織間メンバーの相互作用を促進することにより、新たな価値創出を目指す現場の活動空間としての「場」と「場所」の理論を援用しながら次節では記述していくことにしよう。

なお、このような諸資源にアクセスして、それらの活用を推進する役割を担う者が、Seifter & Economy (2001) の組織リーダーの理論では、「固定しない（流動的）リーダーシップ」¹³⁾ とともにWenger (1998) の理論では、「ブローカー」という機能の存在が重要な位置づけとして捉えられる。本研究では、主として組織内の統制と調整を図る、「組織内リーダー」と「組織内ブローカー」の他に、NPOを中心とする他組織との組織間の関係性を結びつける、「ソーシャル・リーダー」と「ソーシャル・ブローカー」の機能に注目する。

2. 4 相互行為促進における「場」の理論からの視点

さて、本研究に援用可能な先行理論につい

ての検討が加えられてきたが、それら関連する概念の特徴を、これまで文献研究をもとに整理してきた。本節では、これまでの検討事項を踏まえ、これらの概念がどのような関係性を有しているのか、またこれらの概念の関係からどのような解釈ができるのか、組織理論の側面から共通認識できる事柄を整理・明確化していくことにする。特に、先に確認してきた、組織内協働および組織間協働を推進する、これらのリーダーおよびブローカー機能が、組織内におけるメンバーの相互作用のみならず、組織間メンバーの相互作用を促進することにより、新たな価値創出を目指す「場」と「場所」の理論を援用しながら記述する。

まず、岩見 (2009) は、豊かな地域づくりやまちづくりに関して、日常生活の延長にある、そこに住む人々の「関係性」が豊かな都市ほど幸せである点を指摘している。彼は、そこには、「場」、「場所」、「結い（縁）」といった概念を用い、新しいまちづくりの提示を行なっている。

そこで、彼は、「場」の概念について、以下のような見解を提示している。すなわち、『「場」ですが、私たちはこれを学びの場、憩いの場、話し合いの場といった具合に、日常の言葉として使っています。このように、『場』とは端的にいえば、活動の空間を意味します。しかし、ここで注意すべきは『空間』といった場合、『物的空間』と『社会的空間』の二つの次元が含まれているということです。なぜなら活動は建物や公園といった物的空間は当然必要ですが、たとえば、おしゃべりを楽しもうと思えば、喫茶店のような物的空間だけでなく、親しい友達という関係空間、

ネットワークが必要でしょう。このように、場は物的空間と社会空間という二層の空間から形づくられているわけです。この場合、強調したいのは、場の設定という行為はイマジネーションあふれる創造的行為という側面を持っていることです。」と説き、場における相互行為による活動が、楽しさや知的刺激などを体験させ、その活動を通じて智恵や相互信頼、友情等の創造が行なわれるとしている。¹⁴⁾

なお、本研究のNPOにおける組織間協働を検討する場合、先に確認したNPOで活動する「組織内リーダー」、「組織内ブローカー」、「ソーシャル・リーダー」、そして「ソーシャル・ブローカー」といった存在が組織間協働を促進するという考え方を提示したが、彼らの活動する空間としての場のあり方が、検討課題としてあげられる。

この点について、岩見（2009）は、この場における活動空間としての物的空間および社会空間において、そこに集う人々の相互行為という関係性から意味が創造される点を指摘している。すなわち、彼は、「『場』とはなんらかの活動するための『空間』です。この活動空間は二つの次元の空間から構成されています。『物的空間』と『社会的空間』です。この二つの空間から構成されています。この二つの空間の上で活動がなされていますが、人と人の相互行為、人と物的空間との相互作用という関係性から意味が創造されます。この意味が空間に乗り移ったとき、『場所』となり、ネットワークに付着したとき『結い』となります。」として、人々および物的空間との関係性から意味創造の視点を提示している。¹⁵⁾

この視点からは、NPOにおける組織内協

働のみならず組織間協働の活動においても、参加メンバー同士の相互行為の現場から、新たな発想やアイデアに基づき、ユニークなイベント開催や新たなサービス提供などの価値創造に結実するという、組織学習および組織間学習の概念としても関連づけられる。そして、このような組織内協働にしても組織間協働にしても、そのための活動を推進していけば当然そこには、Wenger（1998）の実践コミュニティにおける相互関与に基づく活動の歴史を共有していくことになり、組織学習や組織間学習概念の必要性が認識される。

なお、この「場」についての議論は、様々な論者により論が展開されており、組織論の観点から、伊丹（2005）は、「場とは、人々がそこに参加し、意識・無意識のうちに相互に観察し、コミュニケーションを行い、相互に理解し、相互に働きかけ合い、相互に心理的刺激をする、その状況の枠組みのことである。」と解説している。¹⁶⁾ なお、伊丹（1999）は、場の概念について、分かりやすく解説を試みるため、2つのタイプのマネジメント・パラダイムを紹介することで、その理解促進を図っている。すなわち、ヒエラルキーパラダイムと場のパラダイムという2つのタイプである。¹⁷⁾

伊丹（1999）は、これら2つのパラダイムを比較検討することにより、場のマネジメントの特徴を浮き彫りにしている。すなわち、ヒエラルキーパラダイムは、アメリカ型の階層型組織の中央集権的なマネジメントであり、システム重視のマネジメントを特徴としている点が指摘される。それに対して、後者の場のパラダイムは、水平的なネットワーク型組織の自律的・参画的なマネジメントであ

り、プロセス重視のマネジメントを特徴としている点が提示されている。

これらの説明事項から、「場」のパラダイムに基づくマネジメントの概念の全体像を描くと、マネジメントのプロセスを重視しながらも、システム思考のマネジメントのメリットをも取り入れ、「見えざる資産（技術・ノウハウ、情報などの蓄積、ブランドや組織への信頼感、組織風土・文化など）」としての上記の4つの基本要素、および「社会的ネットワーク（ソーシャル・キャピタル）」が接着剤となって、組織における事業活動の「場」の生成・創造、そして情報の相互作用が促進されることになる。¹⁸⁾ なお、この「見えざる資産」には、先に検討を加えてきた「ソーシャル・キャピタル」の概念が深く関係してくる。

2. 5 組織間価値共有における組織間文化論からの視点

さて、NPOにおける組織内協働あるいは組織間協働が推進され、組織学習や組織間学習を通じて、そこに共同の企画や物象化された新たな制度などが整備され、日常的な現場での相互行為に基づく活動が続いていくとするならば、先に触れたコンフリクトの解決やそのプロセスを通じて、組織文化、また組織間文化の形成が共通感覚として認識されることになる。なお、このようなNPOにおける組織内文化および組織間文化形成において、その組織内および組織間の現場活動に関する参加するメンバーが、Wenger (1998) の説くところの「文化的透明性」を高めるために、「意味の交渉」を通じて、組織内の価値観共有を図り、同様に組織間の文化形成にお

いてもそこに参加するメンバー間の価値観共有を図ることとなる。このような組織文化論の理論的なベースを援用すべく、先行理論としてそれらをこれより概観する。

まず、この組織文化論は、企業組織におけるメンバーの価値観の共有化にスポットを当て、経営者の事業に対する基本的な考え方・価値観（経営理念・経営哲学）が組織メンバーに影響を与え、その価値観が共有化されて行動規範となり、組織メンバーの行動に反映される、というものである。それは、組織の共通目的浸透化を図るという意義を見出すことができる。

また、「組織文化」は、組織の共通目的の浸透化ということを通じて、組織メンバーの価値観共有化に影響を及ぼすことで、組織メンバーの職務に対して明確な意味付けを与え、ひいてはメンバーのモチベーションを向上させるという機能を発揮することにもなる。具体的には、組織文化の形成として、企業組織の目標を示すスローガンで具現化され、その浸透には時間がかかるが、それが一旦構築されると、組織メンバーの企業に対する忠誠心や一体感を生成して高めるという効果が期待される。

ところで、NPOなど地域コミュニティの課題解決に参加するメンバーの共通の目的・価値観の共有化や一体感を醸成するような、目には見えない資産または資源としての「組織文化」概念を拡大して捉えた、「組織間文化」の形成という概念も存在し、組織間協働の推進に関わる拡大概念として以下に概観する。

この点について、山倉 (1993) は、組織間文化を論じる意義として、「経営文化は経営

戦略とともに近年注目を浴びている基本概念の一つである。従来は組織内、企業内で形成される文化（価値、行動様式）を念頭において議論の展開が行なわれてきたが、組織内部ではなく組織と組織との間で形成される文化の理解も必要とされている。それを組織間文化（inerorganizational culture）と呼ぶことにしよう。このテーマは組織間関係論のフロンティアを構成している。組織間文化という概念を改めてとりあげる意味は次の点にある。第一に、現実の組織間関係においては、取引先との信頼関係の重要性や問屋との共存共栄といった形で指摘されてはいるが、組織間文化ということばを積極的に取り扱わなかったことにある。第二に組織間関係の日本の特質としてとりあげられる集団主義、情緒的な関係の形成や維持、共存共栄などは一般的に取り扱うことばを必要としているという点にある。組織間関係は文化と深く関連しているので、かかる『組織間関係と文化』を取り扱うことばが組織間文化にほかならない。しかも、組織が文化を形成していく場合の媒介項としての位置が、組織間文化に与えられている。第三の意味は、組織間文化をとりあげることは、組織論において蓄積された組織風土や組織文化論の成果をふまえて可能性が十分に期待できる点である。第四に、従来の組織間関係論では、ドメイン・コンセンサスや制度化された思考構造ということばでとりあげられてはきたが、こうした組織間の価値観・態度的側面は、ポリティカルな側面と比べると二次的なものとして取り扱われてきた点にある。」と解説を加えている。¹⁹⁾

彼は、これらの組織間文化の意義を踏まえて、その概念について以下のように検討を加

えている。すなわち、彼は、「組織間文化は『組織間システムにおいて、メンバーである組織によって共有されている価値・行動様式』である。この概念は、何らかのつながりのある組織と組織の間、複数の組織において、形成・維持している潜在的側面をとらえるための概念であり、組織間において目に見えない側面と深く関係している。しかも組織間文化は組織と組織との間で形成される価値および思考様式をいう。それは組織間システムにおいて強調され行動を正当化する『価値』（組織間において何が望ましいのか、正当化されるのかを表す）および組織間システムにおいて組織がとるべき『行動規範』（どのような基準で行動すべきか）からなる。たとえば、組織間関係における一体感や和の重視、集団主義等は、組織間文化の一つの形態である。また組織間文化は組織間関係の一側面をとらえる概念であり、すでに述べた組織間構造との関連においてとらえられなければならない。しかしわれわれは組織間関係を文化現象としてとらえるアプローチはとらない。むしろ組織間関係を、組織間構造と組織間文化との相互関係のなかでとらえることにする。」と組織間文化を定義づけ、組織間構造という物象化されたツールとの関係で検討すべき点が強調されている。²⁰⁾そして、彼は、組織間文化の定義において、組織間文化における参加メンバーによる価値観共有の観点を重視している。

さらに、彼は、組織間文化形成において、組織文化形成と同様に、組織間における神話や儀礼・儀式・言語を解明する点を重視するとともに、組織間での公式的なコミュニケーション・システム（たとえば組織間会合）、

リーダーの価値なども考慮する必要性を訴えている。なお、本研究におけるNPOにおける組織間協働を促進する機能としてブローカー機能が先に確認されたが、山倉（1993）においても、組織間文化の形成・変革に影響力を及ぼす、組織の境界に位置する対境担当者（Wenger（1998）のいうところの「ブローカー」に該当）の行動などにも注視している。²¹⁾

以上のような観点からも、本研究におけるNPOにおける組織間協働の理論的なフレームワーク構築において、組織間文化の概念も重要な位置づけとして理解される。

3. NPOにおける組織間協働の理論的フレームワーク構築に向けての一試論

以上の先行的諸理論の考察を踏まえ、本研究において援用可能な諸要素の視点を取り込み、本節では、NPOを中心とする組織間協働の理論的なフレームワークの構築を試みる。これまでの先行諸理論の考察からは、組織間協働の結果のみではなく、その協働活動の活動プロセスに視点を向け、どのようにして組織間において協働が発生し、その相互行為のなかからどのようにして物象化されたルールやツールが生み出され、それらが協働運営維持のための制度的な役割を果たすのか、そして次の変化へのステップとしては、どのような要素が組織間協働のプロセスに入り込んでくるのか、などの点に注目する。

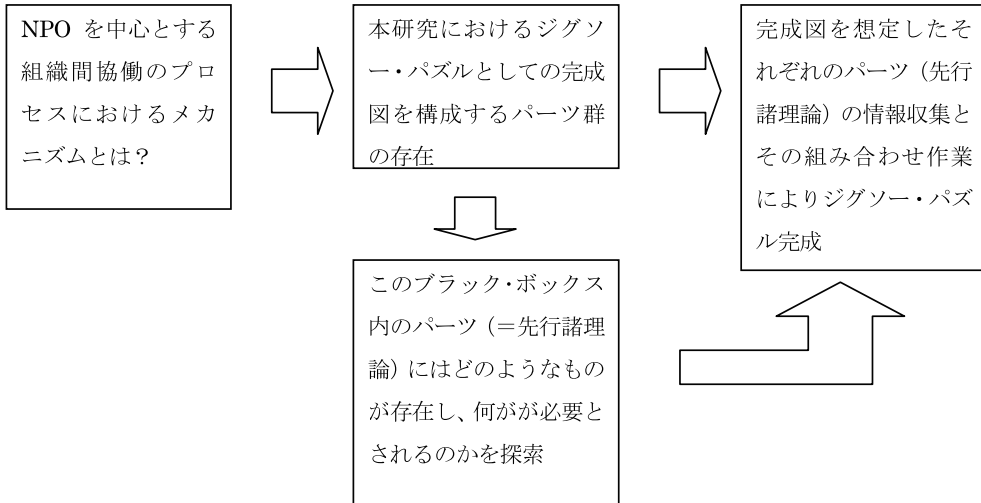
このような研究の解釈や解説において、しばしばジグソー・パズルというゲームに置き換えられての議論もみられるが、その研究解説のためにジグソー・パズルで組み合わせられるそれぞれのピースが、これまでの先行諸理論を構成する部分的な概念として把握され

よう。なお、NPOを中心とする組織間協働において、そこに参加する異なる組織特性としての多様性が、それら組織間の相互作用を通じて新たな価値の創発、創出を生み出すことの可能性を探求していくわけであるが、そのためのジグソー・パズルを構成するそれぞれのパーツにはどのようなものが存在するのかを探索することが必要とされる。つまり、先行諸理論における主要構成概念を考察・分析していくことが要求されることになる。

なお、このようなジグソー・パズルの完成図を構成する、それぞれのパーツは、ブラック・ボックスとして把握される。そして、本研究の問題意識をこのブラック・ボックスとしてのジグソー・パズルの完成図にインプットすることにより、この箱の扉が開かれることになる。しかし、これらのジグソー・パズルの完成図を構成するパーツにはどのようなものが含まれているかが明らかではない。その完成図は、もし出来上がったとしても不完全なものとなり得るが、その完成図を想定しながら描いたものが、以下の図に示される（図表1本研究のフレームワークの視座）。

この研究のフレームワークの視座は、NPOを中心とする組織間協働のプロセスにおけるメカニズムとは一体どのようなものになっているのかという問題意識を念頭に置き、そのメカニズム解明のためには、どのような方法があるかを先行諸理論から探り出していくことをそのヒントにしたものである。そして、これらの先行諸理論が含まれている「ブラック・ボックス」をこじ開け、NPOを中心とする組織間協働のプロセスにおけるメカニズムを探り当てることが本研究の目的の一つにあげられる。なお、このような視点を

図表1 本研究のフレームワークの視座



もって、この「ブラック・ボックス」の中から、本研究において関係する先行諸理論を探り当てていくかは、文献調査をベースにしてこれまでの記述において探求してきた。

しかしながら、この文献調査自体も、筆者自身が努力して探索しうるものには限界があることは自明である。すなわち、いわゆる限られた合理性の中での情報処理と意思決定の問題として捉えられるためである。

さて、この「ブラック・ボックス」内の先行諸理論の吟味・整理に当たり、本研究の大きなフレームワークの位置づけとして、組織間協働という概念を組織化という概念として拡大解釈することにより、Weick (1979) の組織進化モデルを援用することから探り出していくことにしよう。まず、彼の理論モデルは、「生態学的変化」から「イナクトメント」へ移る行為は、組織（あるいは組織間協働におけるコミュニティ）の外部環境を探索することから始めることになる。この場面におい

て、組織や組織間協働のコミュニティにおける外部環境には、どのようなものが存在するのかが確認することが必要とされる。そして、これらの外部環境に含まれる様々な環境要素が、組織やそのコミュニティに影響を与えたり、組織やそのコミュニティが積極的にその環境要素に働きかけたりして、組織やそのコミュニティと外部環境要素との相互作用が発生することになる。このような外部環境との相互作用を通じて、組織やそのコミュニティは、それらに不足する諸資源を外部環境要素から探り、もしも必要とされる諸資源が発見されたならば、その諸資源にアクセスしてそれらの諸資源を獲得する手続きに入るであろう。しかし、そのような外部環境要素には、どのようなものが存在するかを探索するための分析が要求される。

そこで、組織や組織間協働におけるコミュニティにとって、外部環境における諸要素にはどのようなものが存在し、不足する資源を

補うために活用可能な諸資源に対して、どのようにアクセスすればよいかを探索するプロセスが、組織やそのコミュニティにおける意思決定の分析である。組織やそのコミュニティは、最適な意思決定を行なうために、外部環境から収集した様々な情報を基に、アクセス可能な諸資源を探索することになるが、そのような情報のスクリーニングを行なうことになる。このような情報のスクリーニングが、Weick (1979) の説くところの多義性の削減という行為であり、必要な情報のみを明確化していくものである。そのような行為のプロセスを経て、不足する諸資源にアクセスするための情報を得ることになる。すなわち、先の「ブラック・ボックス」の中に、組織や組織間協働のコミュニティにおける外部環境要素の探索分析がまず位置づけられることになり、イナクトしうる環境 (anactable environment) すなわち意味形成 (sense-making) の素材を「生態学的変化」というマクロ・レベルの外部環境分析を可能とする先行理論を探ることが要求される。

つぎに、これらの「生態学的変化」から「イナクトメント」を経て、さらに意思決定の多義性を削減することから、同じ価値観や考え方を共有するための組織文化また組織間文化形成の問題が問われる。この局面では、組織メンバー間の相互行為また組織間協働に際しての異なる組織メンバー間の相互行為において、異なる価値観などからコンフリクトの発生、そしてその解決を通じてコミュニティとしての同じ価値観共有が図られていくことになる。この局面で重要な位置づけとなるのが「創発」という現象である。組織および組織間協働のメンバー間で価値創造を誘発す

るように、メンバーの有する知識や能力を交換し合う相互行為を通じ、それらの知識や能力を融合・組み合わせることによって新たな価値創造をもたらしものである。なお、その際の相互行為において、フォーマルなコミュニケーション機会ばかりでなく、インフォーマルなコミュニケーション機会の場面も相互信頼を形成する上で、重要な位置づけとして考えられる。このようなプロセスを経て「淘汰」に至るわけであるが、前述した通り、組織化や組織間協働における淘汰の活動は、組織内協働や組織間協働に向けて物象化されるさまざまな構造、ルールや制度を形成するための、組織メンバー間の価値観やスキーマ(枠組)における解釈活動として理解される。当然そこには誰もが100%満足するような構造やルール、制度等の物象化は期待できないが、限りなく多義性を削減することで同一価値観や同一見解に近づけていく過程であり、そのコミュニティにおける「同一性」の模索過程として理解される。そして、本研究における「ブラック・ボックス」の中には、このような組織間協働に参加するメンバー間の相互行為を通じた価値創発によって、組織内協働や組織間協働の成果として、新たな価値の創造を生み出すことになる。すなわち、このプロセスにおいて、それら協働における内包的な活動によるメゾ・レベルの同一的価値の創出のための構造化、ルール化、制度化などを考察対象とする、メゾ・レベルでの分析を可能とする先行理論を探索することが必要とされる。

さらに、「淘汰」から「保持」に移るプロセスにおいて、この組織化過程の最後のステップとしての保持は、組織メンバー間の相互

作用により意味形成され物象化された構造、ルール、そして制度等の有意義なアウトプットとして理解される。すなわち、この組織化の保持過程により、組織内協働や組織間協働における物象化、標準化されたシステムが安定化することになる。しかし、この組織化の保持過程は、次の新たな価値創出を目指すための活動ステップとして、他の組織メンバーや他組織との出会いや新規参入による相互作用によるイナクトメントの活動過程が発生するまでの間の安定化の状態として理解することができる。したがって、一度新たな組織メンバーや他組織の新規参入により、新たなまた多様な価値観や考え方が、その組織や組織間協働の状況に入り込んできた場合、そこで新たな環境を認識することで生態学的な変化が起き、また新たなイナクトメントの活動を次の新たな価値創出や価値創発のためのステップとして起こしていくことになる。そのための「生態学的変化 (ecological change)」すなわち外部環境への働きかけを行なうべく、新たな価値創造に向けて、異なる諸資源へのアクセスや異なる価値を有する組織との相互作用を図る人的資源の存在が必要とされる。すなわち、このプロセスでは、ミクロ・レベルの人的資源が果たす役割・機能についての分析を可能とする先行理論を探求することが要求される。

以上の観点から、本研究の問題意識としてのジグソー・パズルの解釈・完成に当たり、これらのパーツとしての先行諸理論を概観すると、大きくはマクロ・レベル、メゾ・レベル、ミクロ・レベルの問題に分類できる。ここで、マクロ・レベルの問題とは、NPOという組織およびそれらの組織と他組織との組

織間関係において、その状況を取り巻く外部環境との相互作用を取り扱うものであり、前述したWeick (1979)における組織化における4つの要素の内最初に位置づけられる、「生態学的変化」を認識する場面である。すなわち、「生態学的変化」の認識は、当該組織やそれら組織間関係にとって、何が関係する外部環境なのかを確認し、その環境に積極的に働きかけるべきものかを認識することである。もちろん、積極的に働きかけられる外部環境(コントロール可能の外部環境)もあれば、受動的にしか対応できない外部環境(コントロール不可能の外部環境)もあるわけであるが、本研究における問題意識として、前者の外部環境を重視するものである。特に、コントロール可能な前者の外部環境には、組織化(組織内協働)あるいは組織間協働において、そこにアクセスして利用できる諸資源としての地域資源・地域文化、また当該組織や組織間関係に介在している経営諸資源が含まれる。さらに、それらの諸資源にアクセスするための社会ネットワークの活用が望まれ、そのような先行諸理論についても分析対象とすることが必要とされる。そして、組織化過程および組織間協働のメカニズム解明のための「ブラック・ボックス」の中身を探ってみると、以下のように、これまで検討を加えてきた先行諸理論の吟味・整理が考えられる(図表2 本研究における「ブラック・ボックス」における各パーツ(先行諸理論の要素))。

このような視点に立脚して、本研究に関係する先行諸理論を、組織間協働のそれぞれのステップに適用すると、以下のような捉え方が可能となる。すなわち、最初のステップで

図表2 本研究における「ブラック・ボックス」における各パーツ（先行諸理論の要素）

社会・地域に埋め込まれた 諸資源へのアクセス	諸資源へのアクセス後の組織 間相互作用	相互作用を通じた組織間協 働における現場活動
<マクロ・レベルの分析> ・社会的ネットワーク ・ソーシャル・キャピタル ・実践コミュニティ ・社会・地域資源	<メゾ・レベルの分析> ・組織間関係 ・組織文化・組織間文化 ・組織学習・組織間学習	<ミクロ・レベルの分析> ・人間関係&モチベーション ・流動的リーダーシップ ・ソーシャル・ブローカー

※ 先行諸理論の考察より筆者作成

ある、(1) 社会・地域に埋め込まれた諸資源へのアクセス活動において、マクロ・レベルの分析ツールとして、社会的ネットワーク、ソーシャル・キャピタル、実践コミュニティ、といった先行諸理論の諸概念からの援用が要求される。また、二番目のステップである、(2) 諸資源へのアクセス後の組織間相互作用の活動においては、メゾ・レベルの分析ツールとして、組織間関係、組織文化・組織間文化、組織学習・組織間学習、といった先行諸理論の諸概念からの援用が期待される。さらに、第三番目のステップとして、(3) 相互作用を通じた組織間協働における現場活動においては、ミクロ・レベルの分析ツールとして、人間関係&モチベーション、流動的リーダーシップ、ソーシャル・ブローカー機能、といった先行諸理論の諸概念からの援用により、活動主体の機能が明確化される点が期待される。以上のように、本稿では、NPOにおける組織間協働への新たな理論の概念構築のためのフレームワーク形成の一試論として、関連する先行諸理論から援用可能な諸要素を抽出し、それらの活用ステップを踏まえて整理したわけである。しかし、実践的な活

動場面にどのようにこのフレームワークを適用し、実際に事例研究を通じて実証していくことが今後の研究課題として認識される。

4. おわりに

これまでの議論を踏まえ、本稿における理論的なフレームワーク構築の試みから、研究課題の解明に焦点を当て、それらを整理していくことにしよう。

第一に、NPOを中心とする他組織との組織間協働は、社会的ネットワークを利用しないと、上手く機能しないことが想定されるが、このような社会的ネットワークのメカニズムは、どのような仕組みになっているのか、という点について明らかにできたかということであった。この第一の研究課題については、これまでの先行諸理論の考察により、少なからず理論的に明確化されたのではないかと考える。すなわち、本研究におけるNPOを中心とする他組織との組織間協働において、組織間関係理論で確認されたように、自組織に不足する諸資源を獲得・活用するため、資源依存パースペクティブの観点から外部環境・状況要因としての社会的ネットワークに埋め

込まれた、ソーシャル・キャピタルという関係性資源にアクセスすることから協働活動のプロセスの第一歩となる、という点を先行諸理論の考察・分析から確認した。

そして、この点については、自組織の内包的な発展・成長を目指す組織内協働を推進するために、これまでにはない異質で多様な価値や知識を保有する外部の他組織およびそのメンバーにアクセスする必要がある。これらの議論については、組織間文化における価値観共有・強化を図る同一性という機軸から、新たな価値観・知識を摂取・導入のために外部の他組織の諸資源にアクセスし活用することが求められた。それは、組織間協働の内包的な発展・成長を促進するため、相互補完、そして相互利益となる外延的な発展・成長を統合的に捉えることが要求される。このような視点から、第一の研究課題については、理論的分析の観点からはおおそ解明できたと考える。

さて、第二の研究課題については、先行諸理論からの考察・分析から実践コミュニティ論における、活動現場における相互行為と意味の交渉の活動によって、組織間協働の活動が開始されることになり、その活動を促進する役割を担うのが、活動主体としてのブローカーであった。特に、本研究においては、社会的なつながりを促進するという意味において「ソーシャル・ブローカー」という名称を与えた。このソーシャル・ブローカーがある組織と他組織を結びつけ、それらの相互作用の先鞭をつけるのである。そして、それは組織間協働の活動において、組織の境界を越えて、共通のレパトリーが物象化された「バウンダリー・オブジェクト（境界を行き来す

る物）」とともに組織間を移動して共通の目的や企画形成のきっかけ作りを行う。

さらに、共通の目的や企画の形成においては、様々なイベントなどを通じて相互学習、組織間学習の場として、物的活動空間とともに社会的活動空間としての場所をつくることも一つの機能・役割として確認された。この相互学習において、組織間協働を促進する理論が、共通の価値観や知識の共有を図る組織間文化の形成とそれを強化したり、疑念をもって修正したりする理論が組織間学習として理解される。そして、自組織では対応不可能な課題を、他組織という異質で多様な価値や知識を有するステークホルダー（人的資源）とアクセスし、コンフリクトの発生・解決を行なうことにより、新たな価値や知識の創発をもたらし、新規の共通目的・企画の生成、さらにはイベント、ルールや制度などに可視化され物象化にいたる。

しかしながら、本稿では、NPOを中心とする組織間協働の活動プロセスにおいて、そこに参加するメンバー同士の組織間学習を通じて相互作用・共振という現象がどのように生ずるかのメカニズムが解明されておらず、今後の研究課題として認識される。

さらに、本稿において、ソーシャル・リーダーとソーシャル・ブローカーの役割を担う人的資源の育成面に関しては何も論じていない。この点については、やはり今後の研究課題としてあげられる。

最後に、本研究における結論的な視座は、前述のとおり、まだこれらの理論的なフレームワークの活用の際に、実践的に検証するまでにはいたっておらず、今後の研究活動において実証的に検証していくことが求められ

る。そして、NPOにおける組織間協働における活動現場のプロセスからの社会的実践の場を通じて、新たな価値がどのように創発され、それらの価値がいかにして創出されるか、またそこにはいかなるメカニズムが作用しているのかという観点から、今後の実証的な研究課題が新たに設定されることになる。この研究課題解明のために、本稿では明らかにされなかった新たな理論的フレームワークの構築とそのための実証研究への取り組みが今後の大きな研究課題に位置づけられよう。

注

1. 山倉 (1993), p.1より引用。
2. 山倉 (1993), p.217より引用。
3. 平松・鶴飼・宮垣・星 (2010), pp.3~4より引用。
4. Coleman (1988), 野沢編・監訳 (2006), 邦訳書, p.209より引用。
5. Coleman (1988), 前掲邦訳書, pp.216~217を参照されたい。
6. Putnam (2000), 柴内訳 (2006), 邦訳書, p.18より引用。
7. Putnam (2000), 前掲邦訳書, p.510より引用。
8. Lin (2001), 筒井・石田・桜井・三輪・土岐訳 (2008), 邦訳書, p.27より引用。
9. Aldrich (1999), 若林・高瀬・岸田・坂野・稲垣訳 (2007), 邦訳書, p.21より引用。
10. Aldrich (1999), 前掲邦訳書, p.127より引用。
11. 薄井 (2010), pp.107~108より引用。
12. 薄井 (2010), pp.109~110より引用。
13. Seifter & Economy (2001), 鈴木訳

(2002) を詳しくは参照されたい。

14. 岩見 (2009), pp.6~7より引用。
15. 岩見 (2009), p.7より引用。
16. 伊丹 (2005), P.42より引用。
17. 伊丹 (1999), P.115より引用。
18. 伊丹・軽部 (2004), P.20~29を詳しくは参照されたい。
19. 山倉 (1993), 前掲書, pp.145~146より引用。
20. 山倉 (1993), pp.146~147より引用。
21. 山倉 (1993), p.150を詳しくは参照されたい。

参考文献

- 伊丹敬之. 場の論理とマネジメント. 東洋経済新報社, 2005.
- 伊丹敬之・軽部大. 見えざる資産の戦略と論理. 日本経済新聞社, 2004.
- 伊丹敬之. 場のマネジメント—経営の新しいパラダイム—. NTT出版, 1999.
- 岩見良太郎. 埼玉の新しいまちづくりを考える—〈場〉〈場所〉〈結い〉をキーワードに—. 埼玉大学創立60周年連続市民講座第7回講演録. 埼玉大学, 2009.
- 薄井和夫. マーケティング現場における状況特異的知識—関連性理論および実践コミュニティ論の検討—. 同志社商学. 2010, vol.61, no. 6, p.98-114.
- 平松闊・鶴飼孝造・宮垣元・星敦士. 社会ネットワークのりサーチ・メソッド—「つながり」を調査する. ミネルヴァ書房, 2010.
- 山倉健嗣. 組織間関係—企業間ネットワークの変革に向けて. 有斐閣, 1993.
- Aldrich, Howard E. Organizations Evolving,

- Sage Publications of London, Thousand Oaks and New Delhi, 1999. (ハワード・E. オルドリッチ, 若林直樹・高瀬武典・岸田民樹・坂野友昭・稲垣京輔訳. 組織進化論—企業のライフサイクルを探る. 東洋経済新報社, 2007.)
- Coleman, James, S. Social Capital in the Creation of Human Capital. *American Journal of Sociology*. 1988. vol.94, p.95-120. (ジェームズ・S. コールマン, 野沢慎司編・監訳. “人的資本の形成における社会関係資本”. *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, 2006.)
- Lave, J. and Wenger, E. *Situated Learning : Legitimate Peripheral Participation*. Cambridge University Press, 1991. (ジョン・レイヴ&エティエンヌ・ウエンガー, 佐伯胖訳, 福島真人解説. 状況に埋め込まれた学習—正統的周辺参加. 産業図書, 1993.)
- Lin, N. *Social Capital : A Theory of Social Structure and Action*. Cambridge University Press, 2001. (ナン・リン, 筒井淳也・石田光規・桜井政成・三輪哲・土岐智賀子訳. ソーシャル・キャピタル—社会構造と行為の理論. ミネルヴァ書房, 2008.)
- Pfeffer, J. & Salancik, G. R. *The External Control of Organizations : A Resource Dependence Perspective*. Harper & Row, Publishers, Inc., 1978.
- Putnam, Robert D. *Bowling Alone : The Collapse and Revival of American Community*. New York : Simon and Schuster, 2000. (ロバート・D・パットナム, 柴内康文訳. 孤独なボウリング—米国コミュニティの崩壊と再生. 柏書房, 2006.)
- Seifert, H. & Economy, P. *Leadership Ensemble*. Henry Holt and Company, LLC, 2001. (ハーヴェイ・セイフター&ピーター・エコノミー, 鈴木主税訳. オルフェウス・プロセス—指揮者のいないオーケストラに学ぶマルチ・リーダーシップ・マネジメント—. 角川書店, 2002.)
- Weick, Karl E., *The Social Psychology of Organizing Second Edition*. The McGraw-Hill Companies, Inc., 1979, 1969. (カール・E・ワイク, 遠田雄志訳. 組織化の社会心理学. 文眞堂, 1997.)
- Wenger, E. *Communities of Practice : Learning, Meaning, and Identity*. Cambridge University Press, 1998.
- Wenger, E., McDermott, R. & Snyder, W. M. *Cultivating Communities of Practice : Learning*. Harvard Business School Press, 2002. (エティエンヌ・ウエンガー, リチャード・マクダーモット, ウィリアム・M・スナイダー, 野村恭彦監修. 野中郁次郎解説. 櫻井祐子訳. コミュニティ・オブ・プラクティス—ナレッジ社会の新たな知識形態の実践. 翔泳社, 2002.)