

## 組織間協働における活動主体に関する研究

－ NPOを中心とする組織間協働事例を通じて －

### The Role of Actors in Inter-organizational Collaboration - A Case Study on Inter-organizational Collaboration Among NPOs -

松 本 潔

Kiyoshi Matsumoto

抄 録 筆者は、所属の非営利組織（Nonprofit Organization：以下NPO）での実務経験を踏まえ、これまでの研究において、企業組織、行政組織、あるいは他のNPOとの協働など、組織間協働について研究を重ねてきた。しかし、組織間協働を推進する活動主体についての考察は不明確なままであり、それら組織間協働に存在する環境・状況的な要因についての現場活動の実践から、その活動主体の機能を明確化する必要性が今後の課題として掲げられた。

そこで、本稿では、NPOにおける組織間協働の理論的考察を踏まえ、組織間協働の活動現場における実践を共有するコミュニティとしての「実践コミュニティ」概念を踏まえ、その協働推進の活動主体として、「ソーシャル・ブローカー」に焦点を合わせ、組織間協働推進の実態を分析していく。その結果、「ソーシャル・ブローカー」は、組織メンバー間におけるダイナミックな相互行為の意味形成過程を通じて、組織間協働に必要とされる共同企画、組織における制度やルールなどの形成を物象化として構築していくことが、その主要な機能として確認された。

キーワード 組織間協働 実践コミュニティ 相互関係 意味の交渉 ソーシャル・ブローカー

Inter-organizational collaboration, Communities of practice, Mutual relationship, Negotiation of meaning, Social broker

1. はじめに
2. 組織間協働における「実践コミュニティ」
3. 組織間協働の活動主体による相互行為と物象化現象
4. 組織間協働推進の活動主体「ソーシャル・ブローカー」の考察
5. 事例研究からの考察：活動主体としての「ソーシャル・ブローカー」
6. NPOにおける組織間協働における活動主体の位置づけと今後の研究課題

## 1. はじめに

本研究の背景は、筆者が現在所属している東京都墨田区の特定非営利活動法人（以下：NPO 法人）および任意団体の非営利組織（以下：NPO）における活動に参加し、そこから得られた知見および問題意識に基づいている。以下において、筆者がその地域の NPO における活動体験から得られた本研究の背景と得られた知見・問題意識を要約する。

まず、筆者は NPO 活動の中から、そこに参加するメンバーの多種・多様性という特性が、その組織内協働を促進しているという点に着目した。企業組織などとは異なり、NPO に参加するメンバー特性として、有給の事務局スタッフの他にボランティアという人的資源の存在があげられる。その特徴は、言うまでもなく自発的に無報酬で NPO の活動に参加する点である。筆者は、とりわけボランティアという人的資源は、企業におけるような垂直な権限関係すなわちタテの上下関係は薄く、水平的な権限関係すなわちヨコの相互行為の人間関係をベースにした、NPO 活動への取り組みを特徴としている点を実感した。

また、このボランティアへの参加メンバーは、自営業者、会社勤め、アルバイト・パート、企業・行政等の定年退職者、主婦、そして学生など多種・多様性に富んでいた。これらボランティアという人的資源は、ヨコの水平的権限をもって行動するため、その現場活動の場面において意見の相違、コンフリクトの発生などはむしろ当然のこと、常態として理解された。そして、筆者は、これらの課題を参加メンバーにおける双方向のフォーマルおよびインフォーマルなコミュニケーションを通じて解決する活動プロセスにおいて、組織内の協働として NPO 活動の発展・進化が段

階的に繰り返されてきた活動に参加し、またその活動の経緯を観察してきた。

このような NPO における組織内協働は、組織への新たなメンバーの参加促進により、新たなアイデアや価値観が注入され、新たな価値の創造を生み出す活動環境を意識的・意図的に作り出していることに注目した。すなわち、そこには参加メンバー間の意見や価値観の相違によるコンフリクトの発生とその解決を繰り返すことにより、NPO における組織内協働が促進されていることを発見した。

しかし、NPO における人的資源などの経営資源には限りがあり、それを補うために外部の他組織との協働の必要性を感じるにいたった。そこで、筆者は、人脈を通じた社会的ネットワークを活用して、必要な人的資源を含む経営資源や社会的資源（地域資源）等にアクセスし、組織内協働だけではその活動の発展が期待できない領域を外延的な活動として展開していった。すなわち、組織間協働として、他の組織（他の NPO、他セクターとしての行政や企業など）との関係を形成していった。

これらの知見は、筆者が取り組む NPO における市民活動をきっかけとして、その組織内協働の場面および組織間協働の場面に深く関わることになったことから導き出されたものである。なお、筆者は、このような NPO における組織内協働の研究の重要性もさることながら、ある地域に根ざした市民活動に取り組む NPO（以下：地域 NPO）における組織間協働のあり方の研究について、深く関心を持つようになっていった。そして、このような後者の研究視点から、地域 NPO の組織間協働に関する現場活動経験の中から本研究の問題意識が醸成されるにいたった。

しかし、得られたこれらの知見から、筆者自身の現場活動体験から省察的に振りかえってみたものの、地域 NPO における組織間協働のメカニズム、特に相互作用のコミュニケーションを通じて共通目的の意味形成がどのように成されるのか、そしてその共有プロセスのメカニズムがどのような構造になっているのか、さらにそれら組織間のコミュニケーション相互作用による関係性促進の現象がどのように形成されているのか、といった諸課題の解明はそう容易ではないことを察知した。そして、この地域 NPO の活動経験から得られた知見および問題意識が、本研究に取り組みきっかけとなった。

また、NPO における組織活動の発展において、組織内協働を促進するような内包的な発展の活動の他に、外延的な発展の活動としての組織間相互の（同種の NPO、他セクターとしての行政や企業、学校組織等との）協働が要求される。この外延的な発展に向けた活動により、NPO は人脈を通じた社会的ネットワークにおける諸資源へのアクセスとその獲得・拡充が可能となる。そして、筆者は、地域 NPO 活動における諸組織の発展とは、このような単・NPO の組織内協働の維持・強化とともに複数の NPO における組織間協働の推進・拡充を前提として形成されるものと考えられる。

そこで、本研究の課題として、地域 NPO における組織間協働を推進する活動主体の明確化、およびその人的資源特性を明らかにする点を掲げる。とりわけ先行研究の諸理論において、その活動主体として検討されてきたのが“リーダー (leader)”の存在であり、組織や集団、チームにおける“リーダーシップ (leadership)”いわゆる指導統率力のあり方

が主にこれまで研究されてきた。しかしながら、本研究の対象となる「地域 NPO」における組織間協働のメカニズムを解き明かすため、活動主体としてのリーダーおよびリーダーシップ機能のみを論点として検討するだけで、十分な検証が得られるのかという疑問がある。このような視点から、地域 NPO における組織間協働において、“リーダー”および“リーダーシップ”機能以外に考えられる活動主体の存在とその機能的側面を検証することを研究課題の問題意識に設定するものである。

## 2. 組織間協働における「実践コミュニティ」

さて、NPO を中心とする組織間協働において、橋渡し役を演ずるのは、いったいどのような活動主体なのか、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本章の課題となる。

そのような本研究の進展にヒントを与えてくれる援用可能な先行理論として、「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、ハワード・E. オルドリッチ (Aldrich, Howard E.) (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。本書は、組織的知識がメンバーと彼らの認知図式との間での相互作用に基づいてつくられるとの見方をとる。その認知図式は、一定の観念や刺激のタイプの関係についてまとまった知識をあらゆる知識構造である。」と書き、知識経営学の一領域としての「実践コミュニティ」概念について一定の評価を与えている<sup>1)</sup>。

「実践コミュニティ」概念を改めて検討すると、その主唱者である、ウェンガー (Wenger E.) (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。その考え方を明示すると、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ートリー（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ートリーが共有されていくことになる。

さらに、ウェンガー、マクダーモット、そしてスナイダー (Wenger, E. McDermott, R. and Snyder, W. M.) (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」<sup>2)</sup>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のではないかと考える。

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のではないかと考える。本研究におけるNPO を中心とした組織間協働の考え方は、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ものである点を強調して論を展開することを前提として考えている。そこで、このような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活動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、オールドリッチ (Aldrich, Howard E.) (1999) は、ロナルド・S. パート (Burt, Ronald S.) の構造的隙間の概念を採用して、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、という視点に着目している。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、ブローカーの役割に注目するのである<sup>3)</sup>。

なお、ウェンガー (Wenger E.) (1998) は、ブローカーが実践コミュニティ間の境界を跨いで行き来して、共通の企画などを他の実践コミュニティのメンバーとの意味の交渉を行うことにより、文化的な透明性を高めながら物象化としての相互に共有するルールや制度

などを形成していく点を説明している (図1 コネクションとしての参加と物象化: ブローカー機能と境界を行き来するモノ)。本研究において、このブローカーの役割 (機能) が、地域NPO と他組織との組織間協働の関係性を形成する点に注目する。

すなわち、ブローカーは、実践コミュニティ間のヨコの関係を形成するために、他の実践コミュニティに関与 (参加) して共通の目的および企画をともに共有するために、相互のコンテキスト (文脈) を読み取りながら意味の交渉を行い、その共通の目的・企画を実現するために協力を呼びかけ、その実現に向けて物象化としてのルール化・制度化を試みて相互に共通のテキストを作り上げていくことにより組織間協働を促進する。

本研究における実践コミュニティの位置づけは、地域NPO であり、また同じセクター同士の他のNPO であり、さらには他のセクターとしての行政組織や企業組織という存在も含めて検討する対象として理解される。地域NPO における他の組織との組織間協働を図る場合、これらの異なる組織の多様性が、自組織には不足しているあるいは保有していない経営資源や地域資源を補完することを可能とし、そのためにブローカーは他の組織の経営資源や地域資源にアクセスすることから行動を起こすことになる。そして、本研究における第一の研究課題として位置づけた、地域NPO における組織間協働を推進する活動主体の明確化、およびその人的資源特性を明らかにするという点について、このブローカー機能は大きなヒントを与える概念として把握される。なお、組織間をつなぎ協働の推進を働きかける機能としては、ブローカー機能が有効であるが、組織間協働を形あるものとして実

現させるためには、共通の目的や企画の実現可能性を高めて取りまとめていく役割が求められる。

### 3. 組織間協働の活動主体による相互行為と物象化現象

そこで、地域 NPO において、組織間協働を目指して、共通の目的や企画を実現していくために、それらの多様な人的資源（人材）を統率していくのがリーダーの役割（機能）であり、それぞれの異なる実践コミュニティにもこのリーダーの役割が重要な存在として理解される。ここで、リーダー機能とブローカー機能について、それらの概念整理をしておくことにしよう。

まず、単一組織としての NPO における「組織内リーダー」の存在である。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」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「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、上下関係における上位者（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が特徴にあげられる。

また、NPO と他組織との組織間協働は、白組織だけでは成し得ないような活動に取り組むことができ、ひいては組織内協働にもプラスの影響・効果を与えることが想定される。

先に確認した、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（コミュニティ）間をつなぐ、あるいは他セクターとの間をつなぐ「組織間ブローカー」として、あるいは社会的な関係性を形成するという点において、「ソーシャル・ブローカー」という名称を与えることにより、本研究における基本的な概念的フレームワークとして捉えることとしたい。

なお、組織間協働については、先に確認された「組織内リーダー」という役割（機能）も持ち合わせた、組織間協働推進のために、共通の目的・企画の組織間浸透を図り、その実現のために異なるセクター・組織間の人的資源およびその他の諸資源を融合させ結実させるという役割を担う「組織間リーダー」あるいは先の「ソーシャル・ブローカー」機能との連携を強調するならば、「ソーシャル・リーダー」としての名称を与えることにより、「組織内リーダー」との名称および役割（機能）の違いを明確化することにする。

本研究においては、特に「ソーシャル・ブローカー」および「ソーシャル・リーダー」という名称を与えて、それらの役割（機能）について後に検討する実証研究において確認していくことにしよう。

このような視点を踏まえると、地域 NPO と

他のセクター・組織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よう。その場合、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のである。なお、本研究では、NPOを中心とする組織間協働において、このような異なる組織の多様性を容認する立場をとり、それらの異なる諸資源を活用することにより、新たな価値創造を相互に創発する点を強調する。

そして、このような新たな価値創発を生み出していくためには、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て、「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、それを物象化して共通（共同）の企画や境界を移動する物（バウンダリー・オブジェクト：Boundary object）を創造することにより、組織間協働を推進することの可能性を想定するものである。

#### 4. 組織間協働推進の活動主体「ソーシャル・ブローカー」の考察

前述の通り、NPOの組織間協働において、タテの関係性を重視したリーダー、またヨコの関係で調整するブローカー（コーディネーター）という人的資源の存在が認識された。本研究では、特にこのような組織内協働と組織間協働を促進する人的資源として、特にヨコの関係性における調整役としてのソーシャ

ル・ブローカーに焦点を当てる。

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、先にも確認した「実践コミュニティ」概念である。この理論の概念的な枠組みを提示したのが、ウェンガー（Wenger E.）（1998）であるが、それ以前のレイヴ&ウェンガー（Lave J. & Wenger E.）（1991）による著書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。

そして、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、新参者が十全の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、薄井和夫（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・暗黙の双方の要素が蓄積され、実践コミュニティのコンテク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『ローカルな視点（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4)、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5)、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」という一連の価値創造のプロセスを提示している

また、薄井 (2013) は、このような意味の交渉をコミュニケーション・プロセスとして図式化して解説を加えている (図2 意味の交渉としてのコミュニケーション (一方向図))。薄井は、「ある意味を他者に伝えようとする場合、それは、通常、テキスト—言葉や書き物など—として表現され、このテキストが受け手に伝達され、受け手は生成文法のような送り手と共有するコードを参照して意味を理解するというのが、通常のコード・モデルでの想定である。だが、意味は、本来、特定のコンテキストの下で育まれるのであり、選択されたテキストは、コンテキストと一体のものとして理解されて初めて、その意味を十全に把握することができる。しかし、送り手が受け手に伝達できるのはテキストのみであり、送り手がある意味を伝えようとしてテキストを作成する場合、コンテキストを参照しなければ理解できない意味の部分は失われる。この点で、テキスト化は、『意味の形成』の過程

であると同時に、『脱コンテキスト化 (decontextualize)』の過程として『意味の喪失 (a loss of meaning)』の過程でもある。

(中略) 一方、テキストが受け手の側に伝えられると、受け手はテキストをコードに照らして意味を取るだけではなく、自らの独自のコンテキストをも参照して—『再コンテキスト化 (recontextualize)』—その意味を解釈する。だが、それぞれが属するコンテキストは異なるばかりでなく、他者からはその全体を見ることのできない『不可視の場 (fields of invisibility)』である。—このことは、仮にテキストがコード通りに正しく解釈されたとしても、送り手と受け手の間では意味が異なって理解されうることを示している。」

4) として、「意味の交渉」を、コンテキスト (状況・文脈) からの解釈を経て、テキスト (モノ) に置き換えて意味解釈する過程として捉えるとともに、つぎのステップで行われる意味の交渉を、再コンテキストを踏まえて新たな意味形成を図る点について解説を加えている。

このような「意味の交渉」概念は、本研究における組織間協働を図る上でも重要な概念として把握することができ、異なる組織間における、相互行為 (相互作用) としてのコミュニケーション・プロセスとして理解することができる。すなわち、地域 NPO の組織間協働において、このようなコミュニケーション・プロセスに関与 (参加) する主な活動主体として「ソーシャル・ブローカー」および「ソーシャル・リーダー」の存在を認識することができる。彼らは、組織間協働を推進する際に、相互に「意味の交渉」を重ねることにより「文化的透明性」を高め、双方にメリットのある物象化としてのテキスト (モノ)



に置き換えて、共通の目的・企画として新たな価値創造を図ることが想定される。

ところで、ウェンガー (Wenger E.) (1998) は、「実践コミュニティ」という概念について、実践とコミュニティを結び付けるために、実践がコミュニティの調和の源流になる三つの関連性のある次元を提示している。すなわち、彼は、それら三つの関連性のある次元として、(1)「相互関与 (mutual engagement) : 組織に参加する者同士の相互に関与すること」、(2)「共同の企画(joint enterprise) : 参加者による相互関与の過程から生まれる共同企画」、(3)「共有されたレパートリー(shared repertoires) : 参加者間に相互に共有される様々なレパートリー (領域)」をあげ、「意味の交渉」という参加者間の対話および活動の実践を通じて、当該コミュニティの調和を図るとともに、参加者間の活動のための意味共有の形成が成されることを提示している<sup>7)</sup>。

なお、先にも確認された、このような「意味の交渉」という対話 (コミュニケーション) 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。これらの組織内協働および組織間協働の担い手となる、その役割 (機能) について検討を加えていく。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、新たな価値創出を試みる。

そこで、重要な考え方となるのが、NPO 同士の間における、あるいは NPO と他のセクター (行政や企業) 間における社会的ネットワ

ークに埋め込まれた諸資源にいかにかアクセスして、それらの活用を図りながら、他組織との協働を推進することができるか、が大きな課題にあげられる。

その際に、フォーマルな社会的ネットワークとともにインフォーマルな社会的ネットワークの活用を並行的に行うことで、必要とされる諸資源にアクセス可能となることが期待される。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活動主体は、セイフターら (Seiffter, H. & Economy, P.) (2001) が提唱する組織リーダーの理論において、「固定しないリーダーシップ」機能とともに、「コーディネーター」機能 (ウェンガー (1998) の理論では「ブローカー」機能) として、その存在が重要な位置づけとして捉えられている<sup>8)</sup>。

## 5. 事例研究からの考察：活動主体としての「ソーシャル・ブローカー」

本章では、筆者がこれまでに取り組んできた NPO 法人すみだ学習ガーデンを通じて行ってきた NPO 活動、特に墨田区内の NPO の交流・支援活動を通じ、組織間協働を目指した任意団体「すみだ NPO 協議会」という組織形成およびそれに伴う物象化としての制度化のメカニズムの過程・構築に焦点を当て、NPO における組織間協働による新たな価値創発の現場を考察する。

なお、これまで考察してきた先行研究において、筆者の地域 NPO の組織間協働における現場活動の実際を考察の対象としてきた点を踏まえ、特に「実践コミュニティ」を中心的な理論として援用する。

そして、本事例研究において、ウェンガー (1998) の実践コミュニティ概念からも重視

されている活動の歴史を振り返り、それらの活動の特性から大きく3つの局面に分類して整理・考察を加える。しかし、本稿では紙面の制約もあり、その内容を要約しての記述に留めることとする。

まず、地域NPOの組織間協働に参加するメンバー特性の多様性に着目し、第1局面では、同種の地域NPO同士の組織間協働にスポットを当て、そこにみられるそのメカニズムの特徴を分析していく。また、第2局面としては、地域NPO同士の組織間協働において、新たに異なるセクターとしての行政組織・墨田区の参加を加え、そのメカニズムの特徴をさらに追究していく。そして、第3局面では、上記の第2局面にみられた参加メンバーとしての地域NPOと行政組織の他に、新たな異なるセクターとしての企業組織の参加を加え、その組織間協働のスタート時点までの考察を試みる。

以上の活動の歴史を踏まえ、組織間協働におけるコミュニケーション・活動プロセスの特性について、①組織間協働の局面とその特徴、②相互作用（コミュニケーション）の質的特徴、③活動主体の関与（参加）の特徴、④価値創造としての物象化の特徴、といった項目にそって浮き彫りにしたものが、以下に示す表1である。この活動の歴史を要約的にまとめた記述から、地域NPO同士の協働関係、および地域NPOと行政組織との協働関係、さらには企業組織を加えた組織間協働について、「実践コミュニティ」の概念を中心としてまとめることと以下のような視点が得られる。

すなわち、フォーマルなコミュニケーション「公式会議」と、インフォーマルなコミュニケーション「公式会議後の居酒屋等におけるミーティング」を通じ、フォーマルおよび

インフォーマルな社会的ネットワークが形成され、そこに参加するそれぞれの組織を代表するメンバーによる活動空間としての「場」が発生する。そして、彼らのそのような活動現場において、物理的活動空間としての「場所」の形成により、NPO同士の協働関係、およびNPOと行政との協働関係の推進が図られた。このようなフォーマルなコミュニケーションの場の形成のみならず、インフォーマルなコミュニケーションの場の形成が、実践コミュニティ概念における活動現場の実践を通じた相互行為により、NPO間のメンバーおよび行政のメンバー間のコンフリクトの解決や意見の合意形成を通じ、良好な人間関係を形成しながら、墨田区内のNPOの新たな価値（新たなイベントやこれまでにない企画等）を作り出すために相互行為により創発された点が確認された。

なお、第1局面のインフォーマルな場、第2局面のセミ・フォーマルな場、そして第3局面のフォーマルな場まで、組織間協働を担う活動主体の多様性の視点から区分して考察・検討してきたが、NPOにおける組織間協働の活動主体における今後の研究課題について、以下の章において検討を加えまとめることにする。

## 6. NPOの組織間協働における活動主体の位置づけと今後の研究課題

以上、NPOにおける組織間協働の活動主体として、「ソーシャル・ブローカー」および「ソーシャル・リーダー」という人的資源およびそのコミュニケーションの特性を明確化することを試みてきた。

組織間協働における現場活動は、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）における解釈活動が要求される。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、「意味の交渉」を通じて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、このような組織や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、組織化（組織内協働）や組織間協働の成果として、新たな価値が創造される。

このように、外部環境・状況の変化において、古い価値・知識に基づく物象化を払拭し、新たな価値・知識を多様な他組織やそのメンバー（人的資源）から摂取することにより、新たな組織間協働の発展が見込まれる。そのような活動主体として、「ブローカー」、とりわけ「ソーシャル・ブローカー」の存在が認識され、各組織間の橋渡し役となり、「意味の交渉」を通じ、参加メンバーの共通目的と価値観共有を図り、不可視の領域としての「共有される意味」を浸透させ、合意形成の下に可視化され制度化された「バウンダリー・オブジェクト」として、組織間の流通を可能とする。

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。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、共有されるレパトリーを物象化された「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。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確認やその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、新たな共通目的や企画の立案につながり、それが新たなイベント、ルールや制度などの物象化につながっていくことになる。

なお、このソーシャル・ブローカーは、最初に組織間協働に最初に取り込む役割を担う存在もあれば、組織間協働の活動の場が形成された後に、他組織に所属するメンバーがソーシャル・ブローカーとして機能する場合もある。この点については、最初につき役としての役割を担った筆者もその一人に数えられる。また、他組織の異なるNPO法人においてもこのソーシャル・ブローカーは確認され、さらに行政組織においてもその存在が確認されるのである。

このように、ブローカー機能を担う存在は、様々な組織に内在しており、自組織の利益だけでなく、社会的に有益な活動に対して新たな価値や知識の獲得を求めて、異質で多様な新たな諸資源へのアクセスにおいて社会的ネットワークを通じ、組織間のつながりを創出している。ここで、重要な視点として確認されることは、フォーマルなコミュニケーションや会議体だけでなく、インフォーマルなコミュニケーションや対話の場の存在がクローズアップされる。そこに、NPOという組織特性として、タテの権限関係重視の企業組織と異なり、「共同的意思決定」を導く水平的権限（共有される権限）をベースとするヨコの関係性を重視した、組織環境および組織間環境を考慮する必要があると考える。すなわち、新たな価値や知識の創出、創発には、上下関

係のような雰囲気はマッチせず、ヨコの関係を重視した、インフォーマルな人間関係の形成も、フォーマルなコミュニケーションとともに重要な位置づけとして理解される。

具体的には、NPO や他の組織において、このような人的資源の存在が、それら組織間協働を果たすために、必要とする諸資源にアクセスして実際の組織間協働における活動に結びつけていたわけである。とりわけ、NPO を中心とする他組織との組織間協働において、これまで企業組織の経営においてクローズアップされてきた組織リーダーの存在とそのリーダーシップ機能・類型論に論議が集中しがちであったが、それに代わって社会的な関係を取りまとめるソーシャル・リーダーという人的資源の機能が取って変わるべき存在として認識される。

しかし、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を、本研究においては確認できていない。この点については、今後の研究活動における課題として認識される。さらに、本研究においては、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ための人的資源の育成に関しては何も触れていない。この人的資源の存在は所与のものとして扱われてきた点において、今後の研究課題として検討していきたい。

以上のように、今後の研究において、以上の諸課題を射程にいれながら、NPO における組織間協働理論のいっそうの彫琢を期したいと考える。

#### 注および引用

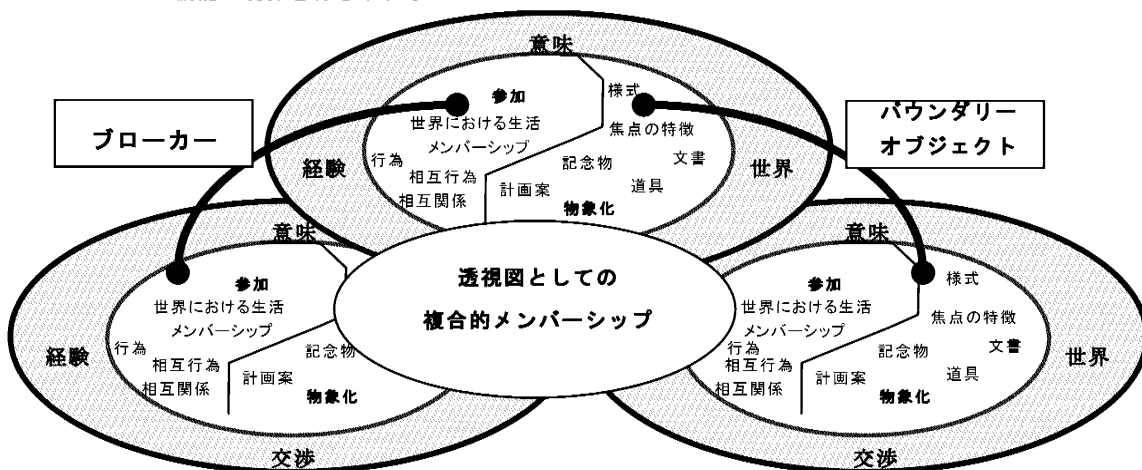
1. Aldrich, Howard E. (1999), *Organizations Evolving*, Sage Publications of London, Thousand Oaks and New Delhi. (ハワード・E. オルドリッチ著、若林直樹・高瀬武典・岸田民樹・坂野友昭・稲垣京輔訳、『組織進化論—企業のライフサイクルを探る』、東洋経済新報社、2007年、邦訳書、p. 21より引用。)
2. Wenger, E., McDermott, R. & Snyder, W. M. (2002), *Cultivating Communities of Practice: Learning*, Harvard Business School Press. (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・スナイダー著、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年、邦訳書 p. 33より引用。)
3. Aldrich, Howard E. (1999), *op. cit.* p. 127より引用。
4. 薄井和夫 (2010)、「マーケティング現場における状況特異的知識」、『同志社商学』、第61巻 第6号、同志社大学商学会、pp. 107~108より引用。
5. *Ibid.* pp. 109~110より引用。
6. 薄井和夫 (2013)、「『実践としてのマーケティング』研究と実践コミュニティ—『実践論的転回』によせて—」、『商学論纂』、第54巻 第3号、中央大学、pp. 191~193より引用。
7. Wenger, E. (1998), *Communities of Practice: Learning, Meaning, and Identity*, Cambridge University Press. pp. 72-73を参照されたい。
8. Seiffter, H. & Economy, P. (2001), *Leadership Ensemble*, Henly Holt and Company, LLC. (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—』、株式会社角川書店、2002年、を詳しくは参照されたい。)

## 参考文献

- Aldrich, Howard E. (1999), *Organizations Evolving*, Sage Publications of London, Thousand Oaks and New Delhi . (ハワード・E. オルドリッチ著、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年.)
- Barnard, C. I. (1935), *The Functions of the Executive*, Harvard University Press. (チェスター・I・バーナード著、山本安次郎・田杉競・飯野春樹訳、『新訳経営者の役割』、ダイヤモンド社、1968年.)
- Lave, J. and Wenger, E. (1991), *Situated Learning : Legitimate Peripheral Participation*, Cambridge University Press. (ジーン・レイヴ&エティエンヌ・ウエンガー著、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年.)
- Pfeffer, J. & Salancik, G. R. (1978), *The External Control of Organizations : A Resource Dependence Perspective*, Harper & Row, Publishers, Inc.
- Seifter, H. & Economy, P. (2001), *Leadership Ensemble*, Henly Holt and Company, LLC. (ハーヴェイ・セイフター&ピーター・エコノミー著、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—』、株式会社角川書店、2002年.)
- Wenger, E. (1998), *Communities of Practice : Learning, Meaning, and Identity*, Cambridge University Press.
- Wenger, E., McDermott, R. & Snyder, W. M. (2002), *Cultivating Communities of Practice : Learning*, Harvard Business School Press. (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・スナイダー著、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年.)
- 伊藤藤崇・藤本愉・川俣智路・鹿嶋桃子・山口雄・保坂和貴・城間祥子・佐藤公治(2004)、「状況論的学習観における『文化的透明性』概念について：Wengerの学位論文とそこから示唆されること」、『北海道大学大学院教育学研究科 紀要』、第93号、北海道大学大学院教育学研究科、2004年6月。
- 薄井和夫(2010)、「マーケティング現場における状況特異的識—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』第61巻6号、pp.98-114、同志社大学。
- 薄井和夫(2013)、「『実践としてのマーケティング』研究と実践コミュニティ『実践論的転回』によせて—」、『商学論纂』第54巻3号、pp.165-205、中央大学。
- すみだNPO協議会(2011~2014)、「すみだNPOニューズレター・てくてく」創刊号~No.5(号外を含む)、すみだNPO協議会。
- すみだ学習ガーデン・10周年記念誌編集委員会(2011)、『NPO法人化10周年記念・NPO法人すみだ学習ガーデン10年のあゆみ』、NPO法人すみだ学習ガーデン。

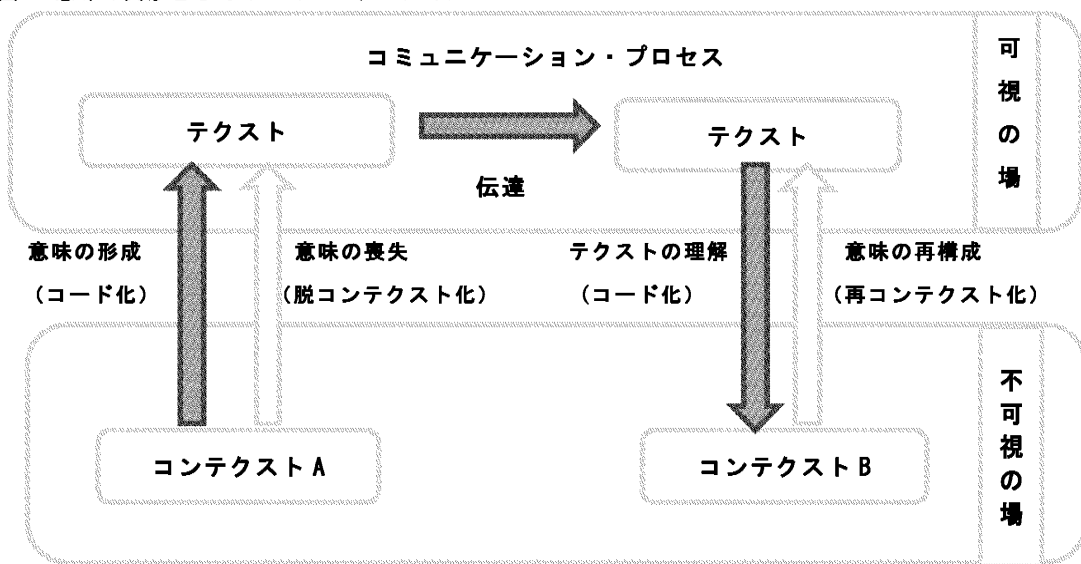
図1 コネクションとしての参加と物象化：

ブローカー機能と境界を行き来するモノ



出所：Wenger, E. (1998), *Communities of Practice : Learning, Meaning, and Identity*, Cambridge University Press. p. 105 より引用。

図2 意味の交渉としてのコミュニケーション



出所：薄井和夫 (2013), 『実践としてのマーケティング』 研究と実践コミュニティー『実践論的転回』によせて一、『商学論纂』第54巻3号、中央大学. p.192 より引用。なお、上記の図は、薄井 (2013) が Wenger (1991) を参照して作成した。

表1 組織間協働におけるコミュニケーション・活動プロセスの特性（※筆者作成）

|      | 組織間協働の局面とその特徴   | 相互作用（コミュニケーション）の質的特徴   | 活動主体の関与（参加）の特徴   | 価値創造としての物象化の特徴  |
|------|---|--|--|---|
| 第1局面 | 同種のNPO同士の出会いと協働スタート<br>⇒ <b>インフォーマルな交流・コミュニケーションが中心</b>   | 意味の交渉としてインフォーマルな関係性資源へのアクセスと交流   | 組織内ソーシャル・ブローカー機能による外部組織への働きかけおよび同種NPOとの協調・調和<br>参加メンバーの参加として正統的周辺参加                    | インフォーマルな会合等によるスタート（ルール・制度は未整備）および会合の定例化の試みにより少ない数の物象化   |
| 第2局面 | 同種のNPOと行政組織との協働<br>⇒ <b>セミ・フォーマルな組織間協働の特徴</b>   | 意味の交渉としてフォーマル&インフォーマルな社会的ネットワークの組み合わせの活用と対話（コミュニケーション）の頻度向上                              | 他組織のメンバー・人的資源の多様性<br>ソーシャル・リーダーの機能強化とソーシャル・ブローカーの数量的増加とメンバー間の共振作用強化<br>参加メンバーの十全的参加    | 組織体（会議・会合等）の定例的開催に加え、新イベントの創出（実行委員会組織また協議会組織として公式化）<br>組織体のフォーマル化、諸規定・規約の整備により物象化の数量が増加傾向       |
| 第3局面 | 同種のNPO・行政組織および企業組織を加えた協働<br>同じセクターおよび他セクターとしての行政との協働の関係性強化<br>⇒ <b>組織間協働におけるコミュニケーションはフォーマル化傾向が特徴、しかしインフォーマルな交流も盛んに行われる</b> | 意味の交渉としてフォーマル&インフォーマルな社会的ネットワークの組み合わせの応用（異なるセクター間のクロス・カルチャーによる調和・協調とともにコミュニケーション頻度の増加傾向） | 他組織の参加メンバー増加によるさらなる多様性増<br>ソーシャル・リーダーの機能強化とソーシャル・ブローカー間の調整と共振作用の再構築<br>参加メンバーの更なる十全的参加 | 組織体（会議・会合等）の定例的開催頻度増およびさらなる新イベントの創出が要求（協議会組織としての再構築）<br>組織体のフォーマル化、諸規定・規約の整備により物象化としての数量が累積的に増加 |

※ すみだ学習ガーデン・10周年記念誌編集委員会（2011）、『NPO法人化10周年記念・NPO法人すみだ学習ガーデン10年のあゆみ』、NPO法人すみだ学習ガーデン。および すみだNPO協議会（2011）、「すみだNPOニューズレター・てくてく」創刊号～No.5（号外を含む）、すみだNPO協議会。を参考に筆者作成。