

まちづくりと組織間関係

小松 秀雄

## Summary

### Machizukuri and Interorganizational Relations

Hideo Komatsu

The keywords which are exchange (kōryū), collaboration (renkei), symbiosis (kyōsei), network and partnerships have been in use in order to symbolize the new trend of modern society. These keywords express not only human relations, relations between commodities, or between informations, but also interorganizational relations. Since the nineteen – seventies a lot of studies on the personal networks have spread out in urban sociology and regional sociology, but interorganizational relations haven't been made much researches into. In comparison with sociology, a great number of students of economic organization and business administration have investigated into various interorganizational relations between many enterprises, such as keiretsu, cartel, trust, interlocking corporates directorates, joint ventures, joint programmes, trade associations and so on.

I intend to reexamine the conceptual framework for interorganizational relations, especially the typology of interorganizational coordination structures and the functions of boundary personnel that has been proposed in business administration and economic approaches to organizations since the nineteen – sixties. The types of interorganizational coordination structures are mutual adjustment, alliance (coalition, federaton 《voluntary federation, mandated federation》), and hierarchy (corporate). This conceptual framework would be able to be effectively applied to the case of interorganizational relations in making of community (machizukuri).

近年は地域社会のいろいろな場において、交流、連携、共生、ネットワーク、パートナーシップなどが新しい社会の動向を表現するキーワードとして盛んに使用されている。それらは、人と人との関係、モノ（カネをふくむ）とモノとの関係、さらに情報と情報との関係を表すと同時に、集団や組織のレベルでの関係を表すキーワードでもある。都市社会学等の地域社会の研究においては、1970年代以降、パーソナル・ネットワーク論が古典的アーバニズム論を再構成するための有力な枠組みとして広がりつつあるのに対し、集団や組織の関係を研究する組織間関係論は少なくとも日本においては経済学や経営学や産業社会学の分野ほどには定着しているとは言い難い。そこで、本稿の1で地域社会における新しい組織間関係の事例を取り上げ、2と3で近年の地域社会における集団や組織のレベルでの関係（組織間関係 *interorganizational relations*）を研究する枠組みの構築をめざし、社会学だけでなく経済学や経営学における組織間関係論の内外の研究を整理してみる。最後の4で既存の枠組みを震災復興まちづくりの事例に応用してみたい。

## 1. 地域社会と組織間関係

経済学や経営学や産業社会学等が研究してきた組織間関係には、企業間の様々な関係(系列、企業グループ、兼任役員制、資本提携、共同事業、共同研究開発、業界の連合団体、独禁法に関連する多様な企業結合など)があり、国際的な比較研究も実施されている。また、社会福祉学のコミュニティ・オーガニゼーションとコミュニティ・ワークの分野では、社会福祉のサービス供給システムなどのテーマで福祉＝医療機関の連携に関する研究が進んでいる。それに比し、地域社会における組織間関係それ自体の研究には、1950年代から60年代にかけて注目された地域権力構造研究があるものの、その後は余り目立った研究の動きは現れていない。かつての地域権力構造研究の場合には、企業間の兼任役員制のように地域のリーダー間との関係が焦点となったけれども、本稿が注目したい組織間関係は、交流、連携、共生、ネットワーク、パートナーシップという言葉で語られている新しい動きである。そこで最初に、NPO（非営利組織＝運動）と並んで時代の潮流のようになりつつある、新しい組織間関係のイメージを想定するために、筆者が実際に参加した、または新聞や文献等において目にした「地域社会における組織間関係」をいくつか取り上げておこう。次の①から⑧までの事例は、ビジネスの分野における企業間の提携や結合にも関連する場合もあるけれども、行政、教育、文化、一般の市民生活を横断する組織間関係になっている。

①インターカレッジ西宮 InterCollege Nishinomiya（西宮市大学間共同公開講座）：1994年からスタートした、西宮市大学共同講座運営委員会が運営する西宮市内の大学間の共同講座である。「市内の10大学・短大と連携を進めるカレッジタウン西宮だからこそ、各大学の先生方が、さまざまな専門分野から、一つのテーマにアプローチするシリーズ講座が実現しました。」（受講者募集のチラシより）。

②震災復興まちづくりと組織間関係：筆者がオブザーバーの形で実際に参加した、1995年3月～96年3月の春日野道商店街における活性化委員会（神戸商工会議所中央支部・神戸市・民間コンサルタント・商店街振興組合・兵庫県の連携）。

③大都市における神社の例祭と組織間関係：筆者が調査した事例であり、神戸市生田神社と地域の組織（自治会や商店街の組合やPTAなど）、あるいは横浜市日枝神社と地域の組織が連携し協力しながら、例大祭を実施する。

④広域連携時代の交流都市づくりについての調査研究：1997年7月～98年3月、兵庫県赤穂市から神戸新聞社情報科学研究所に対してなされた「広域連携時代の交流都市づくりのありかた」についての委託調査研究であり、筆者はアドバイザーとして参加した。「赤穂市では本章1で述べたような人の交流（通勤・通学・買い物・観光など）に対応し、近隣市町や周辺地域との間で多様な交流連携活動が行われている。その主体は住民やその団体、産業界、行政などさまざまであるが、ここではそのうちある程度組織的、持続的に形成されている広域連携システムについて、想定された交流圏ごとに整理しておく。」（報告書『赤穂市委託調査報告書：広域連携時代の交流都市づくりについての調査研究』、1998年2月より）。千種川流域環境保全協議会（千種川流域の環境保全に取り組む行政機関、住民団体、産業団体等の連携システム）、東備西播二市二町観光事務連絡協議会（赤穂市、備前市、日生町、牛窓町の行政機関と産業の関連団体が共同の観光キャンペーンのために結成された）。

⑤「ジョイントベンチャー：シリコンバレー・ネットワーク（JV:SVN, Joint Venture: Silicon Valley Network）」の設立：筆者がインターネットを通じて検索した事例であり、「1980年代後半、地域経済が停滞を始め、産業の空洞化が深刻になりはじめたシリコンバレーでは、企業、地方自治体、そして大学のリーダーが一同に会し、地域再活性化のための公益共同企業体、『ジョイントベンチャー：シリコンバレー・ネットワーク（JV:SVN, Joint Venture: Silicon Valley Network）』を設立しました。この組織は、教育、医療そして情報基盤の構築など様々な分野で、所属企業、団体の枠を越えた数多くの非営利的な活動を続け、同地域の経済停滞からの脱出の原動力になりました。、、、ジョイントベンチャーに参加している人と組織は、シリコンバレーにおける地域経済の課題とチャンスに迫り、お互いの信頼と尊敬を築き、そして高いレベルでの実行を実現するための新しい共同作業の方法を開拓したのである。」（『ジョイントベンチャー方式：地域再活性化の学習』スマート・バレー・ジャパン、1996年）。

⑥新宮サミット市町村災害時応援協定：1998年9月2日付け神戸新聞の記事の事例であり、9月1日に和歌山県新宮市で新宮サミットが開催され、全国の「新宮」という名の一市二町一村が参加した。「防災の日に開かれたサミットでは、防災協定など二協定が結ばれ、今後、住民相互の交流を図りながら、災害時の支援体制を整えていくことを決めた。」

⑦「松本市子育てサークルネットワーク」の結成：1998年10月27日付け信濃毎日新聞の記事の事例である。「市内35サークルの代表者ら約300人が参加し、それぞれ独自に活動してきた市内の子育てサークルが情報交換や交流を図るために、子育てサークルネットワークを結成した。」

⑧飯田下伊那地域研究団体連絡協議会（石川正臣会長、14団体）のシンポジウム：1998年10月17日付け信濃毎日新聞の記事の事例である。「同協議会は、異分野の研究団体が手を携え、伊那谷の現状と課題を見つめようと1996年に発足した。『何を次世代に残していくべきか、これからはさまざまな立場の人々が協力して、地域の将来を考えるべきだ』と97年12月に第1回目のシンポジウムを開催し、今回は11月29日に第2回目のシンポジウム『伊那谷の水辺』を開く。」

## 2. 組織間関係の形成—組織間の対立・競争から連帯・協同へ—

1の①～⑧の事例は地域社会において現れている組織間関係であり、まだまだ調査研究が十分に行われているわけではない。組織間関係に関する地域社会学的研究が今のところ余り蓄積されていないので、ここでは主に経済学と経営学が中心になって開発し調査研究を進展させてきた組織間関係論に基づいて、組織間関係の形成に関連する諸問題を検討し、そこから地域社会における組織間関係の形成の問題を考える視点と枠組みを引き出していきたい。最初に、「市場 Market か組織 Organization (Hierarchy) か第三の形態（組織間関係 Interorganizational Relations を含む）か」の問題を根本的に考察している組織の経済学、特に取引コストの理論を取り上げて、組織間関係が形成される社会的背景、ないしは基本的要因（条件）を考えてみたい。

### （1）市場と組織との比較—取引コスト・パラダイムの視点から—

近代社会においてはいろいろなレベルで分業が発展するが、細分化された分業を連結する（調整する）形態として市場取引が社会全体に拡大する。それとともに分業を担う組織も発達し、組織内での「分業の連結」（組織内取引）もまた広がる可能性を持つようになる。ただ、市場取引（いわゆる市場の原理）と組織内取引（いわゆる組織の原理）とは、相反する特徴を備えており、分業の当事者は多かれ少なかれ「市場か組織か第三の形態か」のいずれかを選択しなければならない。取引コストの経済学あるいは内部組織の経済学は、市場取引と組織内取引の長短に関して取引コストを比較することによって、「市場か組織か第三の形態か」の選択の問題を考えていく。第三の形態という言葉を使用したのが、これが組織間関係の領域であり、多様な組織間関係、中間組織、ネットワーク組織などが含まれる。中間組織とネットワーク組織という言葉は、指示する意味内容としては組織間関係とほぼ同じであるが、学説のレベルで見れば微妙に異なる視点が絡みついている。

少しだけ学説の流れをたどると、ロナルド・コースの学説を再生する形で1970年代に入りオリヴァー・ウィリアムソンが取引コストのパラダイムと組織の経済学を展開したのに対し、日本では1980年代にウィリアムソンの学説を消化吸収した今井賢一、伊丹敬之、小池和男らが日本固有の社会的基盤と日本的経営を踏まえ、内部組織の経済学を発展させていった。中間組織という言葉は日本風にアレンジされた組織の経済学から生まれたものであり、市場と内部組織との中間形態が幅広く社会全体に広がっている日本社会を指示するタームと言えよう。ネットワーク組織という言葉は、欧米と日本を問わず高度情報化が進んでいる社会を想定しており、

そこにおける組織形態の変容を示すタームとして使用される。以上の点を踏まえ、コースやウィリアムソンの言説よりも日本社会向きであり、しかも柔軟な視点と枠組みを持つ今井たちの内部組織の経済学を参考にしながら、組織間関係の選択をめぐる問題を考えていこう。

内部組織経済学によれば、まず市場(=市場取引)の原理と組織(=組織内取引)の原理とを比較するために、取引参加者各人の決定原理、取引参加者集団のメンバーシップおよび参加者間の相互関係という二つの観点が設定される。それらの観点から市場取引と組織内取引の理念型を構成すると、次のようになる(注1)。

・市場取引の純粋なケース：「M1=価格、ないしはそれに準じたシグナルを主な情報媒体とする、各人の個人的利益・効用の最大化を原理とする自由な交換」、「M2=その取引に参加するのもしないのも自由である、すなわち自由な参入・退出」

・組織内取引の純粋なケース：「O1=特定の権限体系による命令が参加者間の取引を規制する」、「O2=取引参加者間には固定的・継続的關係がある」

それぞれ(M1, M2)と(O1, O2)という特徴を持つ市場と組織には、取引コストパラダイムから見れば固有の長所と短所がある。いずれの取引であれ、取り引きされる財・サービスの特性と取引が行われる場の客観的特性、並びに取引に関わる主体(意思決定者)の人間性という二つの要因によって取引コストが基本的に規定される。財・サービスの性質が複雑であり、それらの財・サービスが強い駆け引きの行われる場で取り引きされるならば、取引のコストは高くなる。そこでは情報収集、取引契約の実行の確認、危険負担などに余分なコストがかかる。また、意思決定者たる主体は、限られた情報の下で、限定された合理性(bounded rationality)を追求する。取引参加者はお互いに戦略的行動をとる場合が多いから、機会主義ないしは日和見主義(opportunism)、駆け引きの要素が入らざるを得ず、取引コストが高くなる可能性がある(注2)。これらの問題に関する事例は無数あるが、高度情報化社会ではコンピュータ関連の技術が異常な速さで進歩しており、専門家でさえ戸惑うほどである。ましてや素人にとっては未知の世界の連続のような感があり、コンピュータやそのソフトウェアの取引に際しては、相当の労力と時間をかけて情報収集しなければ有利な取引はできない。また、寡占市場においては大企業の間で戦略的行動による駆け引きがくり返され、やはりかなりの労力と時間をかけて粘り強い交渉が行われる。

このように財・サービスの性質が複雑になり、品質が客観的には容易に判定しがたいようになってくると、取引を遂行するために必要な人的資源や時間は次第に増大してくる。また、市場において駆け引きがくり返され、多くの人的能力と資金が投入され交渉が長引けば、取引のコストは大きくなるだろう。そこで、取引コストを節約するために1回限りのスポット契約ではなく、長期契約などを作成しなければならない。さらに、場合によっては市場取引ではなく組織内取引に変えていかなければならないかもしれない。市場取引に代わる代替手段として組織内取引を選択した場合には、市場取引のコスト要因(財・サービスに関する情報収集、市場における駆け引きと情報操作、機会主義に対する対応、等)が、組織内では減少する。したがって、コストを削減することが可能となる。

市場取引から組織内取引に変更すると、組織、すなわち内部組織の経済学が強調する内部組織が次第に拡大していくことになる。現実の歴史が示すように、水平的拡大、垂直的統合による拡大、多角化による拡大などの方向で内部組織は膨張していく。それらの拡大や膨張に関する詳細な論述は控えることにして、組織内取引によるコストの増大について簡単にまとめておく。まず、異なる部門間の連結が困難になると、たとえば研究開発、生産、販売等の各部門間の意志疎通がうまくできなくなると、組織全体の効率が低下する。規模の経済と範囲の経済のメカニズムにより、全体の効率低下を補うだけの利益が確保できる間は内部組織の拡大は続くかもしれないけれども、遅かれ早かれ効率低下を支えきれなくなる。また、組織内部の仕事には「慣性の力」が発生し、現状の方法や技術を維持しようとする傾向が生まれる。さらに、組織の規模が拡大すると官僚主義とセクショナリズムが生まれやすくなる。それは、マックス・ウェーバーの官僚制論がいち早く指摘した点であり、ロバート・マートンが名づけた、いわゆる官僚制の逆機能の弊害である。内部組織が拡大すると必ず官僚制化の方向に進むというわけではなく、組織論が示唆しているようにコンテキストに適合する多様な組織構造が設計され、柔軟な組織も形づくられている。ヘンリー・ミンツバーグは、『人間感覚のマネジメント』において企業家的組織、機械的組織、多角的組織、専門職業的組織、革新的組織、伝道的組織、政治的組織という基本的類型を設定して事例を挙げながら詳細に記述している（注3）。恐らく、機械的組織がそのまま膨張した時に典型的な官僚制型の組織は生まれるだろう。変化する環境に臨機応変に対応する組織を設計しても、組織であるかぎり個人のように自由自在に行動できるわけにはいかない。組織のルーチンや文化が形成されると「慣性の力」が発生し、組織人は半ば無意識的に保守的な行動を選択しがちになる。理論上はともかくも現実的には、合理的な思考を積み重ねて意思決定するという組織人に関する幻想は捨て去るべきである。もちろん、日常生活における個人の実践も、ブルデューらが研究した通り実は慣習行動であり、程度の差こそあれ経済資本や文化資本や社会関係資本の相続を基礎とする文化的再生産であるから、自由自在に新しい行動を創造しているなどと考えることはできない。

## （2）第三の形態—組織間関係・中間組織・ネットワーク組織—

さて『内部組織の経済学』の言説では、企業が拡張してゆく場合には必ずしも内部組織か市場かという二者択一ではなく、両者の中間のグレイゾーン、すなわちゆるやかな企業間関係を利用するような、中間組織の形成という選択の道もあり得る。それは、ウィリアムソンが十分に考察しなかった第三の形態であり、日本の内部組織の経済学が自己の社会的基盤を自己反省する過程で注目した選択肢である。周知のように、中間組織の具体的形態には企業間の協調、連合、業務提携、系列、集団化などがあり、日本の高度経済成長を支えた系列（ケイレツ keiretsu）は中間組織論を育んだ組織文化と言えよう。

日本人がなぜ好んで市場と組織との中間形態を選択したのか。（1）で論述した市場のコストの増大と内部組織のコストの増大をともに避け、両者の長所を生かすために中間組織のメリットを考えて、多様な組織間関係を形成したのだろうか。頻繁に議論されている日本文化論

と日本人論から見れば、日本の社会は基本的に固い個人主義でもなく集団主義でもなく、柔らかい個人主義と集団主義、言い換えれば間人主義のような文化的体質を備えている。そのために、完全競争市場と固い内部組織は余り選択されずに、むしろ中間的形態（組織間関係）が形成されたということになる。市場と組織とを合理的考量しながら、両者のメリットを生かすために中間組織を選択したという言説は、日本の成功が世界に知れわたった1970年代以降の、取引コストのパラダイムによる事後的な説明である。確かに結果的に見れば、日本人は柔軟な組織形態を選んで高度経済成長をなし遂げたと言えるにしても、どこまで熟慮して第三の形態を考案したのか定かでない。

それでは、中間組織のメリットとは何か。（1）の論述によってある程度予想できるので、また後ほど（3）において組織間形成要因の問題を取り上げるので、ここではごく簡単に指摘するにとどめよう。複数の個人が協働する組織にとどまらず、複数の組織が協同する組織間関係を形成する場合にも、恐らく試行錯誤がくり返されるだろう。組織間の対立や競争によって分散されてしまう個別組織の集合力を、さらに高めるために結合させることが主眼となる。あるいは、拡大しすぎた組織の弊害を取り除くために、組織を分割してゆるやかな組織間結合に変えていく。前者のような複数の個別組織の結合に関しては、後述の（3）で取り上げる権力、互酬性、効率性、安定性、正統性などが結合の利益の目標となる。それらの利益が結合により増大するかぎり、組織間関係の形成に向かう。既成の大きな組織を分割してゆるやかな組織間結合に変える方向は、官僚制組織からコンテキスト適合的な多様な組織への再編という戦略的デザインの問題として、既に組織論において議論されている。市場と組織の限界を突破するために形成される中間組織にもいろいろな問題はあるが、ここでは基本的課題だけ指摘しておく。後ほど3において組織間関係の構造類型を論述する際にも言及するが、系列や企業グループのような中間組織においては、メンバー企業の自律性を抑えてコンフリクトを調整することはできず、コンフリクトを前提にして全体の調整を行わねばならない。個々のメンバー組織の自律性と全体の調整（ないしは調整の権限）をいかにして「調和させていくか」。本当の協力の仕組みをどう構築するかが問われる。

『内部組織の経済学』のセールスポイントになっている別の視点を取り上げると、民間の企業間関係という中間組織とは異なる、もう一つの中間組織の形成が近年は注目されている。すなわち、国家主導型の資本主義の発展と福祉国家の政策によって政府（国家と自治体）は多種多様な行政需要を抱え込むことになり、多方面から要請された仕事を政府の力だけで遂行していくことは、どこの国でも困難になってきており、新たな組織が模索されている。日本の社会に準拠して考えると、政府をG（Government）、純粋な非政府つまり民間をNG（Non-Government）とし、公社、公団、公庫などの準政府（行政関連団体）をQG（Quasi-Government）と記号化すれば、それ以外にも政府の指示ないし契約にしたがって公共の仕事に携わっている民間の事業主体が存在する。それを準民間（非政府＝非営利団体）と呼び、QNG（Quasi-Non-Government）と記号化しよう。それらの組織や団体は次のような関係になる。

政府 G ↔ 中間組織（準政府 QG ↔ 準民間 QNG） ↔ 民間 NG



ここで取り上げた中間組織は、政府と民間との中間領域を指示しており、必ずしも組織間の結合を意味するものではない。日本の系列という中間組織は、1980年代に日本の高度経済成長のシンボリック的存在として世界のビジネスマンの間で知られていたのに対し、もう一つの中間組織は、1990年代になり NGO と NPO の名前とともに一般の市民にも注目されるようになった。1980年前半に提唱された日本の内部組織の経済学では、まだ現在の非営利活動＝団体に関する視点と枠組みは明確にはなっていないけれども、準民間 QNG が NPO と NGO に対応する中間組織形態である。今や系列よりも、こちらの中間組織の方が注目され議論的となっている。高度情報化が進行する過程でネットワーク論が、NGO と NPO の言説に重ね合わされ、組織間関係論の色彩を帯びてきている。

日本において内部組織の経済学を提唱した今井賢一は、1980年代後半からネットワーク組織論を展開している（注4）。今井の言説が日本では最初の体系的な理論であるが、1990年代にはネットワークという言葉が高度情報化社会における新しい組織形態を端的に表現するキーワードになって、分野や国を問わず多用されるようになった。余りにも安易にネットワークという言葉を使いすぎているために、学術用語としては役に立たない恐れもある。そこで、組織の経済学の視点から明解なネットワーク論を提示しているパウエルの言説を参考のために引用しておく（注5）。1990年の論文で彼は市場、ヒエラルキー（階層的組織）、ネットワークという三つの経済組織の形態を区別し、それぞれの基本的特徴を比較している。それによれば、ネットワークという組織形態は次のような特徴を備えている。相互的（双方向的）コミュニケーション、互酬性の規範に基づく討議と合意による問題解決、ゆるやかな結合による強さ、行為者の相互依存志向と選択、あらかじめ用意された質疑応答とは異なる自由な質疑応答、フラットな地位＝役割体系、など（市場の価格と契約による限定された利益のそのつどの取引、階層的組織内の権限体系による管理された取引、と比較する）。パウエルの論考に見られるように、ネットワークは個人間の関係と個別組織の形態を表すタームでもあるが、本稿では組織間の関係を記述・分析するためのタームとして受け止めて応用したい。

### （3）組織間関係形成の社会的趨勢—対立・競争から連帯・協同へ—

取引コストの経済学から見れば、個々の組織が対立・競争する過程を通じて個々の組織と社会全体の資源配分の効率性が向上する可能性が高い場合には、組織の拡大や組織間結合への志向は生まれにくいかもしれない（もちろん、利害関係者あるいは組織の権力志向が強い場合、また制度的文化的要素が組織の拡大を奨励する場合などを除く）。だが、本稿の冒頭と1で述べたように、変動の激しい環境、あるいは厳しい環境の中で現代では組織間の連帯や協同への志向が社会全体に広がりつつある。それは、既存の市場と組織の限界に加えて高度情報化によるインフラの発達を背景としており、組織間のヒエラルキー的結合ではなく、ネットワーク的結合への志向の広がりを意味するだろう。

既述のように、「組織間協同の選択」に関する取引コスト理論は三つの選択肢のコスト（費用）の比較計算による説明であり、組織間関係の形成に関する基本的な要因を巧みに説明する

とはいえ、文字通りコスト計算という合理主義的仮定を保持しており社会的文化的要因を幅広く考慮しているわけではない。個別の組織では対処できない大きな問題が存在するところでは、いろいろな要因に基づいて対応策が検討されながら、組織が置かれたコンテキストに応じて多様な組織間関係が生まれるだろう。

取引コスト理論よりも広い視点から組織間関係の形成条件または要因を考察している言説としては、例えばE. アレクサンダーは、『組織はどのように共に活動するのか：組織間調整の理論と実践』において既存の関連する学説を整理し、組織間の調整 (coordination) や協力 (collaboration) を促進する条件と妨げる条件を再検討している (注6)。かなり煩瑣になるのでアレクサンダーの言説を逐一取り上げることは控えるが、認知的条件とコンテクスト的条件に分けて促進と妨げの問題を考察している点に注目したい。ここでは、組織間関係形成の要因をコンティンジェンシー (contingency) というタームで整理しているクリスチャン・オリヴァーの言説を取り上げておく (注7)。オリヴァーは、経済学、経営学、社会学の組織論の多様な学説に関連づけながら、組織間関係の形成要因をコンティンジェンシーという言葉により6つほどに整理している。単に要因とか条件とか言わずにコンティンジェンシーというタームを使う理由は、状況と組織とのダイナミックな関連を射程に入れるためである。また、コンティンジェンシーを状況 (条件) 依存性 (適合性) と見なす考え方が一般的ではあるが、状況 (条件) の拘束と組織の自発性のいずれを強調するかによって研究方針にも違いが生まれる。オリヴァーは組織の自発性をベースにして、すなわちボランタリズムの立場からコンティンジェンシーを捉えている。特定の状況 (条件) に置かれた組織は、その状況から問題を課せられ、しかるべき対応を迫られるけれども、状況を一定の仕方で認知=解釈し複数の解決方法を評価=考量しながら選択する自発性を備えている。そのような点に配慮しながら、組織間関係の形成を促す6つのコンティンジェンシーについて、組織の自発性を表現する形でまとめると以下のようなになる。

- ・「従わざるを得ない必要性に関連するコンティンジェンシー」：制度や規則により組織間関係形成が強制される。
- ・「権力に関連するコンティンジェンシー」：より大きな勢力や統制力を得るために、他の組織と連携しようとする。
- ・「互酬性に関連するコンティンジェンシー」：対等の資源交換という前提に基づき、不足している資源を得るために、あるいは共同の利益を追求するために他の組織と連携しようとする。
- ・「効率性に関連するコンティンジェンシー」：組織のインプットとアウトプットの比率 (費用と収入の比率) を改善するために、より効率的な組織と連携しようとする。
- ・「確実性や安定性に関連するコンティンジェンシー」：環境の不確実性に対する反応として、より確かな情報や資金や人材を求めて他の組織と連携しようとする。
- ・「正統性に関連するコンティンジェンシー」：組織の正統性 (名声・威信・良いイメージなどをふくむ) を高めるために、より正統性の高い組織と連携しようとする。

以上のように列挙した要因（コンティンジェンシー）は相互に関連し合い、組織間関係の形成を促していく。主として、不足している資源を得ようとして互酬的な交換関係を築くために組織間関係を形成するにせよ、そこには効率性を改善すること、さらに安定性を確保することなども組織の戦略に入っているかもしれない。複数の要因が関連し合う場合には、組織間関係を形成する強力な促進要因が生まれるだろう。なお、オリヴァーは要因（コンティンジェンシー）を組織間関係の類型と関連づけて論述しているが、紙幅の都合上ここでは割愛する。

### 3. 組織間関係の形態—組織間調整と組織間構造—

多様なコンテキストにおいて、いろいろな要因が複合しながら組織間の相互作用が始まり、調整が行われ、組織間関係が形成されていく。また、いったん形成された組織間関係も、コンテキストの変化に対応して再編成されたり崩壊したりする。そのような組織間関係の形成から発展、変化、崩壊までのダイナミックな過程に関しては、本稿では十分に考察することはできないから、とりあえず過程モデルの構築を試みている言説を参考にして次のような、簡単なチャート図式にまとめておく（注8）。

【コンテキスト（全体の社会文化構造、個々の組織の利害状況と資源状況）→組織間関係の形成を促進する（または妨げる）条件→組織間関係を形成するコンティンジェンシー（条件依存的要因）→組織間の相互作用の契機（隣接、近接、偶然の出会い、第三者の仲介など）→調整や相互作用の潜在的相手に関する情報の収集→情報による評価と選択→組織間調整の進行→調整パターンの選択→媒介組織の仲介、または独立した調整組織の設立→調整のルールの形成→組織間関係の維持と修正→組織間関係の展開、または組織間関係の崩壊】

ここでは最初にダイナミックな過程を考察する手がかりを得るために、比較的安定した組織間関係のパターン（組織間構造）と対境担当者（境界担当者）の問題を取り上げる。対境担当者は組織間の交渉に関与するキーマンの存在であるから、組織間のダイナミックな相互作用とプロセスを研究する手がかりを与えてくれるだろう。キーマンの存在の行動を検討した後で、過程モデルの構築をめざす言説についてごく簡単に触れてみたい。

#### （1）組織間構造（組織間調整の安定したパターン）の類型

W. G. スコットや佐々木利廣や山倉健嗣らの言説に依拠すると、1960年前後から組織間関係論が現れ、1970年代後半に組織論の重要な分野として公認される（注9）。その後は停滞した時期もあったものの、1980年代以降は新たな展開を遂げている。研究の視点と枠組みの流れをたどると、資源依存パラダイム（パースペクティブ）が支配的だった60年代から70年代にかけては個別組織を焦点として組織間関係の研究が行われたのに対し、取引コスト、組織個体群生態学、協同戦略、制度主義などのパラダイムが登場するにつれて研究の射程が広がり、多種多様な仮説やモデル提示されてきた。各パラダイムには独自の視点とテーマがあるが、組織間関係のパターンや構造に関してはかなり研究が蓄積されており、現在では一定の組織間構造の類型論が定着している。

そのような研究の状況を踏まえて、先ほどの過程のチャート図式において、組織間の相互作用がくり返され、安定した調整組織や関係が成立するケースを取り上げ、組織間構造ないしは調整の安定したパターンについて考えてみる。ここでは、1980年代以降、ほぼ同じ方向で組織間構造の類型論を継承・発展させてきたウエッテン、プロヴァン、アレクサンダー、佐々木、山倉らの言説を参考に（注10）。相互調節型、同盟型（連合型、連邦型《自発＝参加型連邦、自発＝独立型連邦、委任型連邦》）、法人型という類型が定着しているので、地域社会の事例研究に応用する際の便宜を考慮して、それらの類型についてまとめておく。

①相互調節型（mutual adjustment）の組織間構造（調整パターン）：相互調節型の構造は、市場型構造であり、完全競争市場の組織間関係のように、各組織の自律性を最大限に尊重した調整パターンである。特定の問題に関して、そのつど組織間の利害を調整する。すなわち、ルール違反を監視したり賞罰を与えたりする公式の調整単位も存在せず、各組織の専門職やスタッフが非公式の会合や電話などのコミュニケーション手段で接触する。組織間が相互に非公式の期待を持つことが調整の基礎となり、組織間の規則が作成されるにしても非公式的であり、場当たりに（アドホックに）当事者同士の話し合いを通じて作成される。佐々木が指摘した通り、このような調整パターンが得る利得は最も狭小であるかもしれないけれども、要する費用は最も少なくてすむだろう。

②同盟型（alliance）の組織間構造（調整パターン）：自律しながら相互依存している組織が、社会の制度的公式権限ではなく、組織間の交渉に基づいて組織間の公式規則を形成・維持しながら、組織間調整が継続的に行われるようなパターンが、同盟型の構造である。組織間の協定された合意を調整メカニズムとする組織間構造である。これは、組織間関係論が主な対象としている構造ないしは調整の形態である。そして、同盟型組織間構造は、組織間の調整が当事者間で直接に行われるのか、第三者的媒介機関あるいは中央管理組織によって行われるのかにより、連合型（coalition）と連邦型（federation）とに分類される。

(A) 連合型の組織間構造：相互調節型に近く、個々の組織の自律性を尊重する調整パターンである。自律的な組織の間で直接的交渉が行われ、ルールが作成され、公式の調整単位（委員会や協議会など）が設けられる。ただ、ルールは余り厳密なものではなく、調整単位の権限も限られたものであり、相互調節型と同様に当事者間の直接的な交渉によって最終的な決定が下される。

(B) 連邦型の組織間構造：連邦型は、連合型と同じく個々の組織の自律性を尊重するタイプである。しかし、個々の組織の利害を調停するような公式の調整機関が形成され、この公式単位を中心に組織間の関係が調整されていく。連邦型は、③で説明する法人型と同様に、個々の組織よりもむしろ組織間システムに重点を置いた組織間の調整パターン（組織間構造）である。組織間の交渉過程を経て、システムとしての決定が各個別組織に承認されると、それは組織間の公式ルールを形成するようになる。公式ルールは、組織間の相互行為の手続きと公式の調整単位のなすべき政策を明示したものである。「連邦型は、組織間の相互作用の基盤に応じて、自発型連邦（voluntary federation）と委任型連邦（mandated federation）に区分すること

ができる。また、前者の自発型連邦は、組織間が相互作用しているかどうかによって、参加型連邦 (participatory federation) と独立型連邦 (independent federation) に区分することができる。このように連邦型は、自発=参加型、自発=独立型、委任型の3分類できる。」(注11)

(B-1) 自発=参加型連邦：「当事者組織間の相互作用が頻繁で結びつきもかなり強い。ただ、この組織間の相互作用を実質的に調停しているのは、中央に位置している連邦管理組織 (federation management organization) とよばれる中核的管理単位である。」(注11) このタイプの連邦の例としては、保健福祉機関の間での社会的サービスの交換、病院のコンソーシアムと呼ばれる複数の病院間のシステムがある。アメリカではかなり前から調査研究が進んでいるのに比べ、日本では地域福祉や地域医療のテーマで、ようやく本格的な取り組みが始まったところである。

(B-2) 自発=独立型連邦：「組織間で自発的に相互作用が行われた結果生じた連邦である点では自発・参加型と同じである。しかし、その後中核的管理単位である連邦管理組織が独立した組織体として成長し、組織間の調停のほとんどを任される点に自発・参加型との違いが見られる。、、、次第に当事者組織間の相互行為はほとんど見られなくなる。」(注11) アメリカで調査研究のテーマとなっているこのタイプの連邦の例には、全米大学体育協会、アメリカ統一教会、アメリカ労働総同盟産別会議、各種の事業者団体 (trade association) がある。

(B-3) 委任型連邦：「法律や行政機関、規制機関など外部の第三者の利害を代表し、そこからの影響力を強く受けている連邦管理組織が、組織間を調停するところに大きな特徴が見られる。すなわち、連邦管理組織は外部の第三者から委任され、そこから派生する権力をもとに組織間を調停しようとする。」(注11) やはりアメリカの事例であるが、このタイプの連邦には、プロスポーツ・リーグの協会、地域の社会福祉機関と郡福祉委員会との関係などがある。日本のケースと比較すると面白い。

③法人型 (hierarchy, corporate) の組織間構造 (調整パターン)：法人型の組織間構造は、組織内関係のごとく権限 (power, authority) という調整メカニズムに基づいて、組織間の調整と統合が行われる。すなわち、組織間システム全体の政策を作成したり個々の組織の活動を監視したり調節したりする中央管理機構が存在する。その中央管理機構の権限により組織間規則が作成されたり改訂されたりして、また中央管理機構の指示のもとに全体目標と適合した組織の役割分担が行われる。組織内の階層関係と類似したヒエラルキーが組織間関係にも現れることから、階層型組織間構造と呼ぶこともでき、ほとんど一つの統一された団体ないしは協同体のような存在に近くなる。

以上の通り①②③、並びに②の (A) (B-1) (B-2) (B-3) という組織間関係の構造的類型が設定されている。現実の多様な組織間関係を分類したり記述したりする場合には、かなり有効な枠組みとなるだろう。ただ、科学が理想とするような高度な分析枠組みではないから、厳密な数学的処理はできないし、変動論としても不十分な枠組みであり、ダイナミックなプロセスを研究するために、さらにいろいろな工夫と開発を積み重ねていかなければならない。プロセスの問題に関しては (3) で簡単に検討してみる。

(2) 境界担当者(対境担当者)(boundary personnel)、あるいは境界連結単位(boundary spanning units)の問題

組織間関係の構造的側面について類型論という形で記述・分析することは、有意義ではあるけれども、組織間のダイナミックな相互作用とプロセスを解明する研究方針から見れば一つのステップに過ぎない。構造から相互作用とプロセスに踏み込んでいくためには、いろいろな切り口が考えられるが、組織間の交渉に関与する個人と集合的単位にスポットを当てることも、有効な研究方法である。1950年代から60年代にかけて、まずタルコット・パーソンズは、社会システム論とAGIL図式において境界相互交換という視点からシステム間の関係を記述・分析しようとした(注12)。また、主に社会心理学の分野では集団における個人の地位=役割群の問題が取り上げられ、集団と集団との間で揺れ動くメンバーの行動も研究された(注13)。さらに、経営学でも対外的機能を担うトップマネジメントや営業担当者やゲートキーパー等に関する実践的研究が行われた。それらの研究を受けて1970年代に入り、組織間関係論の分野では境界連結単位、あるいは対境担当者(境界担当者)の問題が取り上げられるようになった。1980年前後からはアダムズ、ライファー=デルベック、トゥシュマン=スキャラン、佐々木利廣らの研究があるものの、地域社会における組織間の境界連結単位と対境担当者の調査研究は余り進んでいない。したがって、地域社会における応用研究の参考のために、とりあえず経営学等における研究をまとめておく。

まず境界担当者(対境担当者)、あるいは境界連結単位とは何か。組織間関係において組織間の交渉や調整に関わる存在(個人と組織)は、境界担当者(対境担当者)、あるいは境界連結単位と呼ばれる。すなわち、組織間関係のダイナミックなプロセスにおいて、(1)の①から③のような組織間構造を形成する際に、キーマンとなる存在が対境担当者(境界担当者)である。事例としては、トップ・マネジメントなどの経営者機関、マーケティングや販売の担当者、購買担当者、人材採用担当者、PRやCI担当者、ロビイストなどの交渉担当者、情報ゲートキーパーなどが考えられる。境界担当者は、組織間構造がゆるやかな相互調節型と連合型の場合には、自分の所属組織を代表して組織間の直接的交渉に参加するだろう。それに対し、連邦型と法人型になると調整単位としての中央管理機構が作られるから、個々の組織の境界担当者はその管理機構のメンバーとして行動しなければならなくなるだろう。

境界担当者(対境担当者)あるいは境界連結単位は、組織と組織との狭間で活動するユニークな存在であるため、固有のジレンマに直面しやすい。個人の意思によってマージナルマンになったわけでもなく、社会の支配階級からスティグマを貼られて疎外されたわけでもなく、職務上、やむを得ずマージナルマンのような存在になってしまう。二足あるいは数足のわらじをはく境界担当者は、一方では自己が所属する組織の理念と規則に拘束され、メンバーの監視や評価などの影響も受けている。他方では、境界担当者は、交渉の場、交渉相手の組織の境界担当者、調整組織の規則や指示などの影響を受けながら行動する。さらに、そのような組織内外の監視やコントロールに対して相対的に独立し、自らの自由裁量で行動しようとする。実際に、

どの程度まで自由裁量で行動し、逆に関与する組織の規則に従って行動するかは、文字通りケースバイケースである。

職務上、固有のジレンマに直面しながら境界担当者(対境担当者)あるいは境界連結単位は、いろいろな機能を遂行している。これまでの研究を参考にしてみると、次のような機能を区別できる。もちろん、実際には重なり合っているが。資源取引機能(いかに資源を獲得するか、他の組織との資源依存関係をどのようにコントロールするかが資源取引機能である)、情報プロセッシング機能(他の組織や環境からの情報を収集し解釈し、組織内構成員に伝達する機能である)、象徴的機能(組織の外部に向けての顔を形成し、さまざまなインプレッションマネジメントを行う機能である)、組織防衛機能(他の組織あるいは環境からの影響力を中和し、脅威や攪乱要因を部分的に吸収することにより組織を防御しようとする機能である)、組織間調整機能(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・対立的の関係から共同的・協調的關係へと組織間関係を調整する機能である)など。

実際に対境担当者がどの機能をどこまで遂行するかは、所属組織における地位=役割、組織間関係のコンテキスト、および担当者自身の人格と能力によって変化するだろう。主に情報プロセッシング機能を遂行する対境担当者もいれば、象徴的機能を主たる任務とする対境担当者もいるだろう。所属組織からは資源取引機能を期待されているにもかかわらず、担当者自身の意志と能力のために象徴的機能と組織防衛機能を遂行するようになってしまうこともある。一般に担当者自身が所属組織においてトップマネジメントを担う高い地位にあつて、意欲と能力に恵まれている場合には幅広い機能を遂行できる。そして、市場のスポット契約や相互調節型のパターンとは異なる、本来の組織間関係の形成を担当する対境担当者の機能は、文字通り組織間調整機能に集約されていく。

### (3) 組織間関係の過程に関する仮説モデルについて

どんな研究領域でも、構造論や類型論よりも変動論や過程論を構築することが最終的な目標になる。組織間関係論においても、これまで変動論ないしは過程論へ向けての試みは続けられている。2の(2)で取り上げたオリヴァーの言説も組織間関係の形成プロセスや因果プロセスをめざす試みである。だが、形成の最初の段階は議論されているのに反し、形成以後の構造や構造の変化に関しては課題として残されたままである。ここでは、主にドオーノ=ズッカーマンの「連邦型組織間関係のライフサイクルモデル」(life-cycle model of organizational federations)を参考にして組織間関係のプロセスに関して考えてみる(注14)。

まず「連邦型組織間関係のライフサイクルモデル」では、アメリカの病院間システムを事例にししながら、サイクルの各段階における鍵となる要因と課題に基づいて「連合の出現→連邦への移行→連邦の成熟→重大な岐路」というサイクルが描き出される。複数の組織が類似した環境(重要な組織資源に対する脅威や不確実性など)に直面した時に、お互いに共通の課題や目標を認知すると相互作用を開始し何らかの組織間関係を模索するようになるだろう。当初はインフォーマルな交渉を通じて連合型の関係が成立するかもしれない。参加組織の連合への依存

度が増大するにつれて各組織のコミットメントと資源投入も増加し、それに対する公平な見返りや利益を受け取っていると評価すると、各組織の依存度と関与努力もさらに増大するようになるだろう。そして、インフォーマルな交渉と調整機構の段階から先に進んでいき、フォーマルな調整と統制の仕組みを確立しようとする気運が高まると、恒常的な公式の管理組織(機構)を設立するかどうか重要な課題となり、次第に連合から連邦へと移行していく。いったん恒常的な公式の管理組織が作られ、連邦から各組織が関与努力と釣り合う公平な報酬を得ていると評価すれば、連邦はさらに強固なものになる。ところが、次第に管理組織の集権化が進み調整や統制の圧力が増大すると、法人型のヒエラルキーを求めるメンバー組織が現れる一方では、ヒエラルキーを嫌って連邦から脱退しようとするメンバー組織も出てくるかもしれない。すなわち、各組織の資源状況と利害関心の相違、並びに組織間の勢力格差が顕在化し、管理組織に対する個別組織のコミットメントと資源投入の程度にもかなりの落差が現れてくるかもしれない。そこにおいて、連邦は重大な岐路に立たされる。環境が変わり共通の課題や目標を認知できなくなったり、連合や連邦や法人のいずれの組織間関係からも公平な報酬を期待できなくなった時には、組織間関係は消滅するだろう。

この「ライフサイクルモデル」から7年後の1994年にリング=ヴァン・デ・ベンが「協同的組織間関係の発展プロセス」(developmental processes of cooperative interorganizational relationships)のモデルを提唱した(注15)。連邦型を基準とするモデルではないけれども、ほぼ同じ内容の仮説命題群を設定しながら発展のプロセスを論述している。リング=ヴァン・デ・ベンの言説では、参加組織内部の合意形成と組織間の合意形成が強調されている点に注目したい。組織間の交渉なしはバーゲニングによる意味理解=意味形成(sense-making)、並びにフォーマルな法的契約と心理的契約の生成が、組織内部の合意形成プロセスと関連づけられながら、組織間関係全体の発展プロセスが考察されている。契約による法的規制と義務、信頼と責任、相互の意味理解と間主観的意味の構築などの制度的文化的要素や社会心理的要素が重要なポイントになっている。バーゲニングを通じて契約が成立し、制度的な関係が構築されても、相互の意味理解と間主観的意味内容の形成が絶えず行われるから、各組織の行動いかににより制度的関係もくり返し再編成されるかもしれない。ルール違反、背信、裏切りなどの個別組織の意味付与行為が、構築され公認された組織間関係を崩壊に導いてしまうこともある。1980年代後半以後の制度理論や認知主義のパラダイムを巧みに組み込んでいるものの、基本的には資源依存と互酬性の視点から発展プロセスが考察されていると言えよう。個別組織に焦点を置いたり、ボランティアの立場に立つかぎり、交換論的視点が基本にされてしまうようである。

その後、前述のアレクサンダーの『組織はどのように共に活動するのか』(1995年)においては、組織間関係論の構造、条件、プロセスといった主要なテーマが包括的に議論され、体系的理論の構築に向けて一歩前進している感がする。アレクサンダーの言説に関しては、紙幅の都合上、機会を改めて再検討することにし、次の点を指摘するにとどめたい。ミクロ、メゾ、マクロという社会レベルと、コミュニティ、市場、組織という調整形態との二つの軸を組み合



わせて、組織間調整構造（interorganizational coordination structure）の包括的な図式を作成している。ウィリアムソンや日本の内部組織の経済学の言説では、社会レベルは余り考慮されていなかったと同時に、コミュニティという連帯（solidarity）の方向は設定されていなかった。アレクサンダーの図式では、連合（coalition）は主にメゾレベルにおいて出現する形態であるのに対し、マクロレベルにおいて市場がヒエラルキーとは異なる連帯という方向に「組織化」されると、合意に基づく疑似市場（quasi-market）を経てコミュニティに移行する。最終的には、組織間調整構造の図式を軸にして制度、調整構造、戦略、プロセスを組み合わせた「組織間関係の総合的な概念枠組み」（conceptual framework for IOC）が作成される。

#### 4. 震災復興まちづくりと組織間関係

組織間関係の事例には、企業間の多様な関係、福祉＝医療機関の間のサービス供給システム、市民のサークル間のネットワーク、行政機関と民間団体との多様な協力関係などがある。それらの組織間関係の内容（目標や活動など）は千差万別であるが、関係の形態に関しては前述の3で指摘した通り法人型、同盟型（連邦型と連合型）、相互調節型に分類することもできる。2と3において経済学と経営学の学説をまとめてみたが、最後に筆者が関与した震災復興まちづくりの事例を取り上げ、組織間関係の構造と境界担当者の行動を再検討してみよう。

##### （1）神戸市中央区春日野道商店街

筆者が関与した調査の詳細に関しては、参考文献に挙げた『阪神大震災に関する社会学的研究』『現代社会におけるまちづくり』を参照していただきたい。神戸市中央区の生田地区と春日野道地区の商店街に入り、聞き取りと会議への参加を通じて復興まちづくりの努力を追い続けた。ここでは春日野道商店街のケースを取り上げてみよう。

阪急春日野道駅と阪神春日野道駅とを南北に結ぶ、1 kmほどの細長い商店街である。店舗数は約100で、そのうちの85%前後は住居兼用の店舗であり、近隣型ないしは地区中心型商店街である。港湾都市神戸の発展とともに形成された商店街であり、昭和の初め頃は西の新開地と並ぶ繁華な商店街だったと伝えられている。昭和50年代（1970年代後半）以降、日本と神戸市における産業構造の転換の影響を受けて周囲の重化学工業と造船業関連の工場の転出が相次ぎ、商圈人口の減少に悩まされている。生田地区の商店街は昭和40年代からの土地区画整理事業に伴いビル化が進んで、ほとんど住民のいない純粋な商業地域に変貌したのに比べ、春日野道商店街は今も住居兼用の商店が大半を占めており、多種多様な職業の住民から構成される地域社会である。商圈の地盤沈下という難題を抱えた商店街には自治会などの地域組織もあるが、振興組合が中心になって活性化の方向を模索していた。すなわち、組合は神戸市や商工会議所と絶えず連絡を取りながら、何とかかつての繁栄を取り戻そうと努力していた。

そのような状況の中で1995年1月17日に未曾有の震災に見舞われた。震災の被害はおよそ次の通りである。建物の全壊50%、半壊30%、軽微と被害なし20%、死者1名、負傷者少数。震災の中心地としては中程度の被害であろう。もちろん、大変な災害に違いはない。阪神大震災

は神戸の都心地域に壊滅的な被害をもたらし、灘区、東灘区、長田区には全壊率100%近い市場と商店街がかなりあったことを考慮するかぎり、春日野道商店街の被害は中程度であるということになるかもしれない。

(2) 活性化委員会の活動—1995年(平成7年)3月から1996年(平成8年)3月まで—

震災後、商店街を「耐震耐火の建築」にする構想が提案され、震災以前からの近代化と活性化の構想とを関連づけて復興を進めることになった。兵庫県、神戸市、商工会議所と相談した結果、とりあえず「兵庫県中小商業活性化基金による助成事業」を紹介され、復興と活性化を実施するための調査・計画策定事業を実施することになった。そのために結成されたのが活性化委員会であり、県、市、商工会議所、民間コンサルティング会社、商店街振興組合の対境担当者から構成される組織間構造と言えよう。震災に直面した地域社会において、いかなる組織間関係がなぜ、どのように形成されたかは大変に興味のある問題であるが、震災以前の地域社会の組織のあり方と組織間関係が重要なポイントになるだろう。ゼロから、あるいは何もなるところから効果的な関係や調整構造を作り出すことは難しく、何らかの社会的文化的基盤(継承すべき経済資本や文化資本や社会関係資本)が必要である。春日野道商店街において震災後、比較的スムーズに組織間連携が成立した背景としては、前述のように震災以前から商店街活性化のために組合と神戸市と商工会議所とが、頻繁に相互作用していたことが指摘されよう。また、当地域の組合が日頃から地道に組織的活動を積み重ねており、住民同士もお互いに顔見知りであったことも、組合と外部組織との連携を促進する条件となったものと思われる。

震災後に成立した活性化委員会の構成は次の通りである。春日野道商店街振興組合役員(理事長1名と理事6名)、神戸市経済局中小企業指導センター職員1名(係長の次ぎの地位)、神戸市商工会議所中央支部経営指導員2名(中堅の職員)、民間のコンサルタント2名、(財)兵庫県中小企業振興公社職員(委員会には直接は参加せず書類の窓口となる)。1995年(平成7年)6月5日に第1回活性化委員会が開催され、11月まで月1回のペースで委員会が行われ、アンケート調査の企画と実施、商店街共同施設の再建と改造の計画、個々の商店の再建と改造の計画などが討議された。95年11月までに基本的な計画案が作成され、臨時組合総会で承認された。その後、平成8年度からの計画の実施にむけて、具体化のための細かい調整作業に入り、個々の商店の現実主義と計画案(高い理想を掲げた復興まちづくり案)とは折り合わなくなり、計画の基本的枠組みを放棄せざるを得なくなった。それとともに、96年(平成8年)3月に活性化委員会は解散することになった。96年4月以降は、規模を縮小して販売促進研究会と「民話研究会」の形で、部分的に引き継がれている。

組織間関係論の視点から活性化委員会を検討すると、まず「兵庫県中小商業活性化基金による助成事業(活性化の調査・計画策定事業)」のために商店街組合、神戸市、兵庫県、神戸商工会議所、民間コンサルティング会社が連携することにより設立された組織間構造である。個々の組織を代表する境界担当者が定期的に交渉する場となる社会的単位であり、原則としては「兵庫県中小商業活性化基金」の制度に則って委員会の活動を行わなければならない。ただし、活

動の具体的な進め方や委員会の運営の具体的な方法等に関しては、制度はほとんど規定していないために、かなり当事者の自由裁量に任されていた。また、県、市、商工会議所、コンサルティング会社、振興組合のヒエラルキー関係が現れるようなこともなく、民主主義的な雰囲気の中で委員会は運営されていった。組織間構造のタイプとしては、連合型と連邦型の自発＝参加型の特徴が混在するタイプになるだろう。「ライフサイクルモデル」では、「連合の出現→連邦への移行→連邦の成熟→法人か解散か連合か」というサイクルが想定されたが、活性化委員会は連邦の成熟に至らずに解散した。地域組織間の関係にはよく見られることであるが、結局、純粋な企業間関係とは異なり、互酬性の基準による資源や情報の交換という明確な組織間関係ではなかったために、また、組合員の現実主義という厚い壁のために理想的計画を作成する連合型委員会は、所期の目的を十分に達成しないうちに解散せざるを得なくなった。仮に連邦と法人の構造を選択しても、また別の難問が生まれ崩壊の危機に直面することも十分に予想されるから、たまたま連合型の構造であったために運悪く崩壊したというわけではない。政治、経済、福祉、教育、文化等の広範な領域を包含する地域社会では、組織間関係もそれだけ複雑な要素を抱え込むことになり、崩壊や解散の危機に見舞われやすい。

活性化委員会における各組織の境界担当者の活動について考えてみると、各個別組織の理念や規則に従いながらも、また各自が所属する個別組織への活動報告を義務づけられているとはいえ、境界担当者の発言や活動には自由裁量の余地があった。企業間の関係の場合には、各企業の対境担当者は基本的には自己の企業の利益を優先させつつ、共同の利益や目標のために行動するだろう。経済界とは異なり、地域社会における組織は企業だけでなく、行政機関、公共的団体、地域密着型住民組織、一般的な市民団体など多種多様であり、個別組織の利益といってもはっきりしないケースも少なくない。したがって、対境担当者も組織の規則や理念を自分なりに解釈して行動しなければならぬし、それだけ自由裁量の余地も広がる。当該ケースの活性化委員会では、民間のコンサルタントが委員会の司会進行役になり、毎回テーマに即して組合の役員たちが質問や意見や要求を出して、それに対してコンサルタントと商工会議所の経営指導員がアドバイスをした。市の職員は多くを語らず、終始委員会の監視役のような立場を保持していた。行政機関による上からの指導、あるいは専門家による権威主義的な指導が要求されていたわけではなく、委員会の直接的な討議は、商店街の組合の希望を軸に、境界担当者たちの自由で臨機応変な発言によって展開されたと言える。所属組織の勢力関係よりも、対境担当者の性格と能力が委員会の活動を左右していたように思われた。

## むすび

くり返しになるが、現在の世界の動向を眺めると、中間組織または組織間関係が経済界にかぎらず社会全体に広がりつつある。純粋な企業間関係ではなく、NGOとNPOの現象、地域間の多様な広域連携、および産官学の異分野の組織間連携が中間組織または組織間関係の現代的動向を象徴している。また、高度情報化に伴うインフラの発達を基盤として、中間組織がネットワーク組織という形態で構成されている点にも注意しなければならない。かつてパーソン

ズが社会システムの一般理論を構築しようとして、政治や経済や法律という個別の機能領域とは異なる「社会の複雑性と多様性」の厚い壁に悪戦苦闘したが、全体社会と地域社会における組織間関係も、個別機能領域の企業間関係や政治集団間の関係よりもはるかに「複雑で多様な要素」を抱え込んでいる（注16）。経済学と経営学の組織論が仮定した機会主義と限定された合理性よりも、はるかに多様な社会文化的並びに社会心理的要素を考慮しなければならない。ウェーバーが行為の類型論で取り上げた目的合理的行為に限らず、価値合理的行為、感情的行為、伝統的行為が全体社会と地域社会における組織間関係の行為論的基盤となる。さらに、ウェーバーの時代はもちろんのこと、パーソンズが活発に研究活動を展開した今世紀の中頃と比べても、高度情報化が社会全体に広がっており、情報ネットワーク論的ないしは情報システム論的枠組みも要求されるようになってきている。そのように、高度情報化の進展に伴う情報ネットワーク的特性を持つと同時に、現代社会における「複雑で多様な要素」を抱え込んでいる中間組織または組織間関係を研究する際には、企業間関係に関する既存の経営学的・経済学的研究を応用するための独自の工夫が要求されるだろう。それは骨の折れる作業であるが、うまく工夫さえすれば有意義な成果を期待できるだろう。

[補記] 本稿は、第71回日本社会学会大会（1998年11月22日）における報告「まちづくりと組織間関係」を加筆修正したものである。また、神戸女学院大学研究所1998年度研究助成金による研究成果である。

#### 注

- (1) 今井賢一他『内部組織の経済学』第3章と8章を参照のこと。
- (2) 限定された合理性と機会主義は組織の経済学の基本概念である。ダウマ＝シュルーダー『組織の経済学入門』の「7取引費用の経済学」などを参照のこと。
- (3) ヘンリー・ミンツバーク『人間感覚のマネジメント』の「第Ⅱ部組織について」において詳細に論述されている。
- (4) 今井賢一『ネットワーク組織論』『情報ネットワーク社会』（岩波書店、1984年）など。
- (5) Powell, W. W. 1990. Neither Market nor Hierarchy, *Research in Organizational Behavior*, Vol. 12, 295-336.
- (6) Alexander, E. R. 1995. *How Organizations Act Together: Interorganizational Coordination in Theory and Practice*, Gordon and Breach Publishers.
- (7) Oliver, C. 1990. Determinants of Interorganizational Relationships: Integration and Future Directions, *Academy of Management Review*, Vol. 15, No. 2, 241-265.
- (8) アレクサンダーは『組織はどのように共に活動するのか』において、組織間関係の全体的過程に沿って各章の論文を組み立てている。
- (9) スコット他『組織理論』の英語版は、最初の日本語訳が出版された1985年までに、1962年版から1981年版まで5回改訂されている。日本語訳の解説で各版の章別編成が図示されており、それを見ると1981年版になって初めて「第Ⅳ部組織間関係の理論」が設けられている。
- (10) ウェッテン、プロヴァン、佐々木、山倉らの主な参考文献のリストを参照のこと。
- (11) 主な参考文献の他に、佐々木が1980年代に『経済経営論叢』（京都産業大学）に掲載した組織間関係の論文を参照のこと。

- (12) Parsons, T. 1953. Working Papers in the Theory of Action. In collaboration with R. F. Bales and E.A.Shils. New York : The Free Press. 並びにパーソンズ＝スメルサー (富永健一訳) 『経済と社会 I・II』(岩波書店、1958-1959年)を参照のこと。
- (13) ロバート・マートン (森東吾他訳) 『社会理論と機能分析』(青木書店、1969年)
- (14) D'Aunno, T. A. and H. S. Zuckerman, 1987. A Life-Cycle Model of Organizational Federations : The Case of Hospitals, Academy of Management Review, Vol. 12, No. 3, 534-545.
- (15) Ring, P. M. and A. H. Van de Ven, 1994. Developmental Processes of Cooperative Interorganizational Relationships, Academy of Management Review, Vol. 19, No. 1, 90-118.
- (16) タルコット・パーソンズ (佐藤勉訳) 『社会体系論』(青木書店、1974年)、ニクラス・ルーマン (佐藤勉監訳) 『社会システム論 (上) (下)』(恒星社厚生閣、1993-1995年)

#### 主な参考文献

- ・清家彰敏『日本型組織間関係のマネジメント』(白桃書房、1995年)
- ・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年)
- ・佐々木利廣『現代組織の構図と戦略』(中央経済社、1990年)
- ・吉田猛「組織間関係の変化」(『朝日大学経営論集』第3巻第2号、29-45頁、1988年)
- ・S. ダウマ＝H. シュルルグー (岡田和秀他訳) 『組織の経済学入門』(文眞堂、1994年)
- ・O. E. ウィリアムソン (井上薫他監訳) 『エコノミック・オーガニゼーション-取引コストパラダイムの展開-』(晃洋書房、1989年)
- ・今井賢一・伊丹敬之・小池和男『内部組織の経済学』(東洋経済新報社、1982年)
- ・今井賢一・金子郁容『ネットワーク組織論』(岩波書店、1988年)
- ・W. リチャードスコット (河野昭三他訳) 『制度と組織』(税務経理協会、1998年)
- ・ヘンリー・ミンツバーグ (北野利信訳) 『人間感覚のマネジメント-行き過ぎた合理主義への抗議-』(ダイヤモンド社、1991年)
- ・W. G. スコット他 (鈴木幸毅監訳) 『組織理論-構造・行動分析-』(八千代出版、1989年)
- ・片桐新自『社会運動の中範囲理論-資源動員論からの展開』(東京大学出版会、1995年)
- ・加藤敏春監修『ジョイントベンチャー方式：地域再活性化の学習(シリコンバレー・ネットワーク)』(スマートバレージャパン、1996年)
- ・林正樹他『地域企業調査プロジェクト-実態調査報告-』(中央大学大学院商学研究科林正樹研究室ホームページ、1998年)
- ・小松秀雄他『阪神大震災に関する社会学的研究』(神戸女学院大学助成金による報告書、1996年)
- ・同『現代社会におけるまちづくり』(日本経済研究奨励財団助成金による報告書、1998年)
- ・Roberts, P. W. and R.Greenwood, 1997. Integrating Transaction Cost and Institutional Theories : Towards A Constrained-Efficiency Framework For Understanding Organizational Design Adoption, Academy of Management Review, Vol. 22, No. 2, 346-373.
- ・Pfeffer, J. 1997. New Directions for Organization Theory : Problems and Prospects, New York Oxford, Oxford University Press.
- ・Powell, W. W., K. W. Koput and L. Smith-Doerr, 1996. Interorganizational Collaboration and the Locus of Innovation : Networks of Learning in Biotechnology, Administrative Science Quarterly, 41, 116-145.
- ・Alexander, E. R. 1995. How Organizations Act Together : Interorganizational Coordination in Theory and Practice, Gordon and Breach Publishers.
- ・Provan, K. G. and H. B. Milward, 1995. A Preliminary Theory of Interorganizational Network Effectiveness : A Comparative Study of Four Community Mental Health Systems,Administrative Science Quarterly, 40, 1-33.
- ・Ring, P. M. and A. H. Van de Ven, 1994. Developmental Processes of Cooperative Interorganiza-

- tional Relationships, *Academy of Management Review*, Vol. 19, No. 1, 90–118.
- Anderson, R. C. 1993. *The Interorganizational Community*, The Edwin Mellen Press.
  - Lindenberg, S. and H. Schreuder, 1993. *Interdisciplinary Perspectives on Organization Studies*, Pergamon Press.
  - Oliver, C. 1990. Determinants of Interorganizational Relationships : Integration and Future Directions, *Academy of Management Review*, Vol. 15, No. 2, 241–265.
  - Powell, W. W. 1990. Neither Market nor Hierarchy, *Research in Organizational Behavior*, Vol. 12, 295–336.
  - D'Aunno, T. A. and H. S. Zuckerman, 1987. A Life–Cycle Model of Organizational Federations : The Case of Hospitals, *Academy of Management Review*, Vol. 12, No. 3, 534–545.
  - Barbara, G. 1985. Conditions Facilitating Interorganizational Collaboration, *Human Relations*, Vol. 38, No. 10, 911–930.
  - Provan, K. G. 1983. The Federation as an Interorganizational Linkage Network, *Academy of Management Review*, Vol. 8, No. 1, 79–89.
  - Astley, W. G. and C. J. Fombrun, 1983. Collective Strategy : Social Ecology of Organizational Environments, *Academy of Management Review*, Vol. 8, No. 4, 576–587.
  - Tushman, M. L. and T. J. Scanlan, 1981. Characteristics and External Orientations of Boundary Spanning Individuals, *Academy of Management Journal*, Vol. 24, No. 1, 83–98.
  - Whetten, D. A. 1981. Interorganizational Relations : A Review of the Field, *Journal of Higher Education*, Vol. 52, No. 1, 1–28.
  - Adams, J. S. 1980. Interorganizational Processes and Organization Boundary Activities, *Research in Organizational Behavior*, Vol. 2, 321–355.
  - Evan, W. M. and R. C. Klemm, 1980. Interorganizational Relations Among Hospitals : A Strategy, Structure, and Performance Model, *Human Relations*, Vol. 33, No. 5, 315–337.
  - Laumann, E. O., J. Galaskiewicz, and P. V. Marsden, 1978. Community Structure As Interorganizational Linkages, *Annual Review Sociology*, 4, 455–484.
  - Turk, H. 1970. Interorganizational Networks in Urban Society : Initial Perspectives and Comparative Research, *American Sociological Review*, Vol. 35, No. 1, 1–19.

(原稿受理1998年12月8日)