

# 組織間協働と共同問題解決

——倉敷チボリ公園プロジェクトの事例——

稲 葉 祐 之

## 1. はじめに：組織間関係における共同問題解決

本稿では、組織間関係における共同問題解決の側面に注目して構築された組織間協働パースペクティブを、資源交換パースペクティブとの対比を念頭において取り扱う。ここで、組織間協働 (inter-organizational collaboration) とは多数の組織が、個人もしくは組織が単独では取り扱いきれないような複雑な社会問題を扱う手段のことである。このような組織間協働あるいは組織間ネットワークによる複雑な問題への対処は、近年組織論あるいは社会経済学者の注目を集めている (Alter and Hage, 1993; Ferlie and Pettigrew, 1996; Chisholm, 1998)。

組織間協働論によって提示された組織間関係の考え方をさらに発展させることで、組織間関係の創造的な側面において、個人や組織が単独では解決できないような問題を解決する際の枠組みを提供することができる。とりわけ本稿では、地域にこれまで存在しなかったような新規事業を組織間協働によって始めるような場合の問題解決プロセスに注目する。本稿ではそのような組織間協働の中で進められる複雑な社会問題の解決プロセス、とりわけ何らかの創造的側面を伴うような問題解決プロセスを共同問題解決 (joint problem-solving) と呼ぶ。その意味で本稿は、従来の組織間協働論から一歩進める形で共同問題解決についての枠組みを提示するための試論である。

組織間協働に関わるパースペクティブは、既存の組織間関係論の理論的枠組、とりわけ資源依存パースペクティブをはじめとする資源の交換に基づく枠組みでは十分に説明できない現象の説明を可能にする。本稿では共同問題解決をとまない、新たな地域産業の創造をめざした組織間協働の事例を提示し、共同問題解決という視点から分析する。まずはじめに資源交換パースペクティブ、および本事例研究の分析枠組みとなる組織間協働パースペクティブについて紹介する。つぎに、新たな観光産業の創造を目指して進められた岡山県の倉敷チボリ公園プロジェクトのケースを示し、組織間協働パースペクティブに基づいて分析をおこなう。そのなかでも、とりわけ組織間協働の中でも共同問題解決の重要性とその含意するところを考えてゆく。

## 2. パースペクティブ

### 2.1 資源交換か協働か

まずはじめに、本稿のテーマに関する既存研究を手短かにレビューし、組織間関係論において組織間協働がどのように位置づけられ、また組織間協働と共同問題解決がどのような関わりの中で論じてこられたかについて検討しよう。

#### 組織間関係の生成因と希少資源の交換

なぜ組織間関係が生じるかという問題、すなわち組織間関係を創発させる生成因については、組織間関係論の中で様々な研究がなされてきている。これらの多くの研究は要素分解的なものといえる。Oliver (1990)によれば、従来の組織間関係の生成因に関する研究は大きく分けて、1. 上位の権威者からの強制 (Raelin, 1980; Whetten, 1981), 2. 不足資源を組織間で補完するための協調 (Astley, 1984; Levine and White, 1961), 3. 相手からの資源依存関係を形成することによる非対称的なパワーの行使 (Pfeffer and Salancik, 1978), 4. 取引コストの削減という効率性の追求 (Williamson, 1975; 1985), 5. 環境から当該組織へのインパクトの削減といった安定性の追求 (Aldrich, 1979; Cook, 1977; Thompson, 1967), 6. 組織自らの存在や活動の正当化 (DiMaggio and Powell, 1983; Scott, 1987; Zucker, 1977), などが組織間関係創発の規定因としてあげられてきた。

これらのうち、組織間の権威関係を中心として取り扱い、上位権威者からの法的強制力に主に基づいた強制的な関係、そして組織自らの存在や活動の正当化をいう生成因をのぞく4つは、希少資源の交換と関わりを持っている。上述の分類によれば、希少な資源の確保を巡って協調的な組織間関係を構築するか(協調)、希少資源を自組織の他組織へのパワーの源泉とするか(非対称性)、また希少資源を効率的に得るために市場取引、自組織内での内製あるいは組織間での長期的取引を選択するか(効率性)、自組織と環境との間の資源の交換をいかに安定的に行うか(安定性)が、組織間関係を生み出すのである。これらの組織間関係の生成因のうちでも、資源の交換に根ざす組織間関係は非常に重視されてきた。このことは、実際に生じる多くの組織間関係がやはり、自らが有していない資源の獲得に起因する理由であることを説明するものである。事実、資源の交換を通じて生じる組織間関係は、質的にも多岐にわたり、その数も非常に多い。

#### 交換パースペクティブの一つの限界

希少資源の交換を基礎とする組織間関係はこのように多岐にわたるが、これらの生成因が取り扱うことの苦手な領域がある。これらの組織間関係の生成因はすべてエゴセントリックなもので、自ら設定した目的の達成のために必要な解答をすでに得て望ましい組織間関係をデザインし、いかにそのような関係を確立しマネジするかという点で共通している。それゆえ個々の個人や組織では解決できないような問題を解決するために、複数の組織が組織間関係を作り出し、その中ではじめて問題の解答を得、さらにその解決案を実行していく、といったような現象を十分に説明できないのである。また、組織間関係の中で生まれる創造のプロセスの説明もまた、資源の交換だけからでは十分にできない。

たとえば稲葉(1995)は組織間の交換関係、とりわけ不足資源の補完のための協調や資源依存

に基づく組織間関係のコントロールに着目して、組織間協働による新たな観光産業の創造とその観光産業によって成り立つ新たな都市の創造を目指す地域開発プロジェクトの分析を行った。しかしこの研究は、いったん確立した組織間関係の発展・維持プロセスの説明にこれらの枠組みが有効であることを示す一方、なぜ、どのようにこのような創造のための組織間協働が生じたかを明確に説明することの限界も示している。

以上の議論からわかるように、複雑な社会問題の解決、しかも二者間ではなく複数の参加者が加わって何らかの創造を目指すような組織間関係を説明するには、有効な枠組みを提供するパースペクティブの導入が求められているのである。これらの問題に答えるのが、組織間協働論と称される一連の研究である。本稿では地域の新たな観光資源の創造という、単一の組織では推進不可能な地域開発プロジェクトを事例として取り扱う。そこで事例研究に入る前に、とりわけ個人や組織単独では解決できないような複雑な社会問題の解決過程に着目した組織間協働の既存研究についてふれておこう。

## 2.2 組織間協働パースペクティブ

本稿では、協働というものがそもそも単なる協調関係を越えた何らかの創造を含意するものである、そしてそのために直面する問題を共同解決する必要がある、という前提にたつて組織間関係を取り扱っている。本節では、組織間協働論の既存文献をレビューすることによって、そのパースペクティブを概観してみよう。

### 協調と協働

まず本稿でいう協働とはどのようなものか、についてふれておこう。協働 (collaboration) とはそもそも、「とりわけ文学的、芸術的 (あるいは科学的) 成果のために、・・・連携して作業をすること」(Fowler and Fowler, 1964, p. 234) であり、それゆえ目的性、創造性、そして何らかの具体的成果を得ることを含意している (Bradley, 1982)。いわば原材料をより発展させた成果へと変換するという作業プロセスがかかわってくるのである。それゆえ、collaboration をしばしば「協創」と訳している文献も散見される。

類似した用語である協調 (cooperation) との違いを考えると、協働の意味はさらに明確になる。協働と比較すると、協調は「成果への変換」および「創造性」という要素に欠けている。協働はより発達した手の込んだ社会関係であるために、より複雑な意味合いを持つのである (Roberts and Bradley, 1991)。

Roberts and Bradley (1991) は、協働の概念を社会学的に次のように構築している。

協働とは、二つあるいはそれ以上の社会的行為者が、その実現に原材料、アイデア、そして／あるいは社会関係の変換を必要とするような単一かつ共通の結末に向けてともに作業するような、社会的取り決めである (p. 212)

また彼らによれば、協働には以下に示す五つの要素が含まれる。

1. 変換の目的：共有された目標、そして一連の原材料 (具体的なもの、アイデア、社会関係) をより発展した成果物へと作り上げるために参加者の間で行われる目標達成を目指した活動。

2. 明示的かつ自発的なメンバーシップ：各人はそこに自由に参加し、誰がどの程度関わるかを知っており、かつその関与に同意している。
3. 組織：作業が複雑で手の込んだものになり、創造と変換を伴うプロセスが関わってくるため、特定の任務に特化した活動のプランニングと調整とが必要になってくる。相互依存は共同の意志決定を必要とし、また方向性や組織、行動を決める際の一連の規範やルールへの合意が必要になる。
4. 相互交流プロセス：持続的で内省的な参加者間の相互交流が存在すること。共同プロジェクトは避けたり予測することができない技術上、組織上、そしてプロセス上の問題をともなった創造的な試みであるため、実質的にそのプロセスはあらゆる角度から常時点検と評価をおこなうことができるようになっている。
5. 一時的性格：協働は特定の共通で単一の結末を目指した一時的な社会的形態である。いったん目標が達成されると、参加者によって当該の協働は解消される。つまり協働のアレンジメントは継続的な試みへと変容する限りにおいて、そのようなアレンジメントは協働という枠を超え、より永続的な組織形態へと進化することになるのである。

協働がいかに進められるかについてのプロセス・マネジメントについての研究もある。たとえばMcCann (1983)はこのような協働を一種の提携あるいは社会的介入 (social intervention) ととらえ、その生成ステップについて論じている。これは後述するように、他の研究者たちによって組織間レベルでの協働プロセスの研究へとつながってゆく。

#### 組織間協働の既存研究

さてこのような協働が組織間レベルで行われる場合、すなわち組織間協働について論じた研究をみてみよう。これらの研究にはかなりの蓄積がある。たとえばTrist (1983; 1985)は、社会生態学的な視点 (socio-ecological view) にたって、彼が組織間ドメイン (inter-organizational domain) と呼ぶ、複数の組織をメンバーとする組織間ネットワークの分析による協働論を提示している。彼はこの組織間ドメインが、(1) メンバーである各組織が共同で問題を解決する際に基礎とする概念的な枠組みである、(2) このネットワークは個々のメンバー組織間の関係のさらに上位に位置する、(3) 各メンバーは自発的にネットワークに加わり、水平的でかつ緩やかにつながっている、(4) ネットワークのコントロールはそのメンバー組織たちによって行われる、(5) このネットワークは、理念や目的達成のための活動を方向付け、協働プロセスにおいて生じる変化を受け入れ、各組織に協働プロセスの展開に必要なサポートを与える、という役割を持つ。

またGray (1985)は、共同問題解決は問題ドメイン (problem domain) と呼ばれる、共通の問題や利害について関わりを持つ一群の行為者 (個人、集団、または組織) たちによってなされるとした。彼女はこのドメインレベルのダイナミクスをマネジすることにより協働関係は向上し、問題解決の可能性は高まると主張している。

Trist (1983; 1985)の社会生態学的視点を取り入れ、組織間協働を社会・経済問題解決のための組織間ネットワークとして論じたのがChisholm (1997; 1998)である。彼は、このような組織間ネットワークの特徴として次のような点を上げている。

- ・ 特定の問題への焦点
- ・ なんらかの理念によって導かれている

- ・コミュニティとしての自覚と共有された目的
- ・協働的であること
- ・多層にわたる相互理解
- ・単に大まかな問題解決ではないこと
- ・緩やかにつながった (loosely coupled) ネットワーク構造

Roberts and Bradley (1991)の協働がその一時的な仕組みである点を協調しているのに対して、彼の組織間ネットワークは、必ずしも一時的なものとして取り扱っているわけではない点が異なっている。しかし、その目指すところが複雑な社会問題の解決にある点は変わらない。

このほかにも多くの論者によって、組織間協働論は議論されてきた。たとえば組織間協働における提携の必要性 (Brooks, Liebman, and Schelling, 1984; Gray, 1985), イノベーションを促進するようなパートナーシップの成功要因 (Browning, Beyer, and Shelter, 1995; Carpenter and Kennedy, 1988; Gray and Hay, 1986), 社会問題に対する人々の意識と問題解決へのコミットメントを向上させることで長期的な社会変革を導こうとする協働 (Waddock and Post, 1991; 1995), 社会問題解決のための組織間ネットワーク (Austrom and Lad, 1986; Chisholm, 1997; 1998)などに焦点をあてた研究がなされてきた。また、Gray and Woods (1991)は、関連する6つの理論領域 (資源依存理論, 制度派経済学, 戦略経営論, ミクロ経済学, 社会制度論, 政治学)が有用であるとして、それらの援用の必要性を述べている。

いくつかの研究を紹介してきたが、これらの協働論から明らかになる組織間協働の姿は、次のようなものになる。

1. 単独では解決できない複雑な問題の存在と、その解決の必要性を複数の組織が認識している。
2. そのような問題の解決法を見つけ、その解決法を実行するために協働する意図がある。
3. その問題の解決に際して、なんらかの目的や理念が共有されている。
4. 問題の解決にあたるネットワークは、なんらかのコミュニティや地縁などの中に埋め込まれた (embedded) 存在である。
5. そのようなネットワークは、緩やかにつながった (loosely coupled) ものである。
6. そのようなネットワークの中で組織だった問題解決プロセスが計画され実行されている。

以上が既存の組織間協働論についての概略である。次に本稿の事例研究の中心となる共同問題解決プロセス、組織間協働プロセスについての既存研究について触れておこう。

### 組織間協働のプロセスモデル

さて、複雑な社会問題を解決するための組織間協働はいかに展開してゆくのかという点についても、いくつかの研究がなされている。このようなプロセスモデルの一つの流れは、前述のMcCann (1983)の協働論から始まったものであり、その中でMcCann (1983)は、組織間レベルではないものの問題解決のためのプロセスモデルを提示している。協働プロセスを組織間レベルで展開したのが前述のGray (1985)である。Gray (1985)の関心は問題解決のための組織間協働を促進する要因の特定にあった。そこで組織間協働の創発プロセスを調査したのである。

この中で彼女は、問題設定、方向設定、構造化といった3つの段階からなる組織間協働のプロセスモデルを提示している。このモデルの特徴は、問題ドメインにおいて協働が組織されていない状態からどのような条件下で、協働がネットワークとして組織され構造化されるまでについてモデル化している点である。またその対象は組織だけではなく、個人、集団も含め複数



にわたっている。

同様のモデルは山倉(1993)によっても提示されている。彼が組織間協力プロセスモデルと呼ぶモデルは、既存の関係のないところから組織間関係を形成し制度化していくという「組織化過程」を描くものであり、組織間システムの境界設定やメンバーシップ、構造形成といった要素と深く結びついている。また、組織間協力の成果はそのプロセスがどのように形成・展開していくかによって規定されている、という前提のもとに、とりわけその創発プロセスが重視されている。

山倉(1993)のモデルは、McCann (1983), Gray (1985)のモデルの流れを汲み、問題設定・方向設定・実行という3つのフェーズをもつ(表1参照)。問題設定フェーズでは、協力の場を設定し協力のコンテクストを形づくり、解決すべき共通問題の設定が行われる。方向設定フェーズでは、組織間での協力を行っていく際の価値・共通目的が共有され、協力の方向付けがなされる。そして実行フェーズでは、到達した合意に沿ってメンバーが協力活動を実行してゆく段階である。

表1 組織間協力プロセス

第1フェーズ：問題設定	第2フェーズ：方向設定	第3フェーズ：実行
・ 共通問題の定義	・ 基本原則の確立	・ 構成組織との対応
・ 協力へのコミットメント	・ 議題設定	・ 外部支援の確立
・ 利害関係者の識別	・ サブ・グループの組織化	・ 構造化
・ 利害関係者の正当性	・ 共同の情報探究	・ 行為の監視と服従の確保
・ 媒介組織の特性	・ 代案の探究	
・ 資源の識別	・ 合意形成と交渉終結	

(山倉, 1993, p. 206)

以上、複雑な社会問題解決のための協働、とりわけ組織間協働の構成要素、そして組織間協働プロセスとそのプロセスにおいて共同を促進する要素についての到達点を概観してきた。これらを念頭に置きつつ、事例研究に入ってゆこう。

### 3. 事例：倉敷チボリ公園プロジェクト

本節では、地域経済の地盤沈下を懸念する県および地方都市レベルの複数の地方自治体、そして地元企業を中心とした多数の企業が取り組んだ地域開発プロジェクトを取り扱う。そこでは観光産業の振興による地域活性化を目指して、新たな観光施設を創り出すことによって問題を克服しようとする過程が描かれる。当初岡山市市制百周年記念事業としてスタートしたもの

の、次第に共同問題解決を必要とする地域開発プロジェクトとしての性格を強め、また政治的な衝突やバブル経済の崩壊などの要因も加わって、その目的、内容、投資規模が大きく変わっていった。ここでは、そのプロセスを組織間協働という視点から分析してゆく。

倉敷チボリ公園プロジェクトは、組織間協働によって新たな地域の観光資源の創造を目指したプロジェクトである。倉敷チボリ公園は150年を越える歴史を持つデンマークの著名なテーマパーク、チボリ公園 (Tivoli Gardens) の運営主体と提携して倉敷市に建設され、1997年から運営されている。その完成までにはいくつかの紆余曲折があり、そのたびにプロジェクトの枠組みも変更されてきた。本事例は計画開始から開業までの期間を一つのプロジェクトとして扱うが、その中に3つの枠組みをサブケースとして内包したものとなっている。それぞれの枠組みにおいてどのような協働がなされてきたのか、そして共同企業家パースペクティブをもとに、はじめの二つの枠組みがうまく機能せず、三つ目の枠組みが機能した理由は何か、という点に注目しながらケースを見てゆこう。

なお本ケースは、Inaba (2009; Chapter 6) を基に構成したものである。

### 3.1 岡山チボリ公園計画 (岡山計画)

岡山県にチボリ公園を建設・運営するプロジェクトは、そもそも1989年に市制百周年を迎える岡山市の記念事業として1986年に始まった。岡山市は、同市に国際性を加え、若年層の定住を促し、地元からの情報発信が出来るような新しい魅力の創造をこの事業に求め、計画を進める。提案されたいくつかの企画の中から計画が具体化したのは、テーマパークの建設と運営であった。1986年10月、東京ディズニーランドの誘致に実績のあった堀貞一郎氏とイベント企画会社社長及川哲氏が、コペンハーゲンにあるチボリ公園の誘致を提案したのである。コペンハーゲンのチボリ公園は、音楽、パフォーマンス、各種アトラクションや飲食施設を園内に有する公園で、夏期を中心とする半年間の営業で年間およそ500万人を集客する施設である。

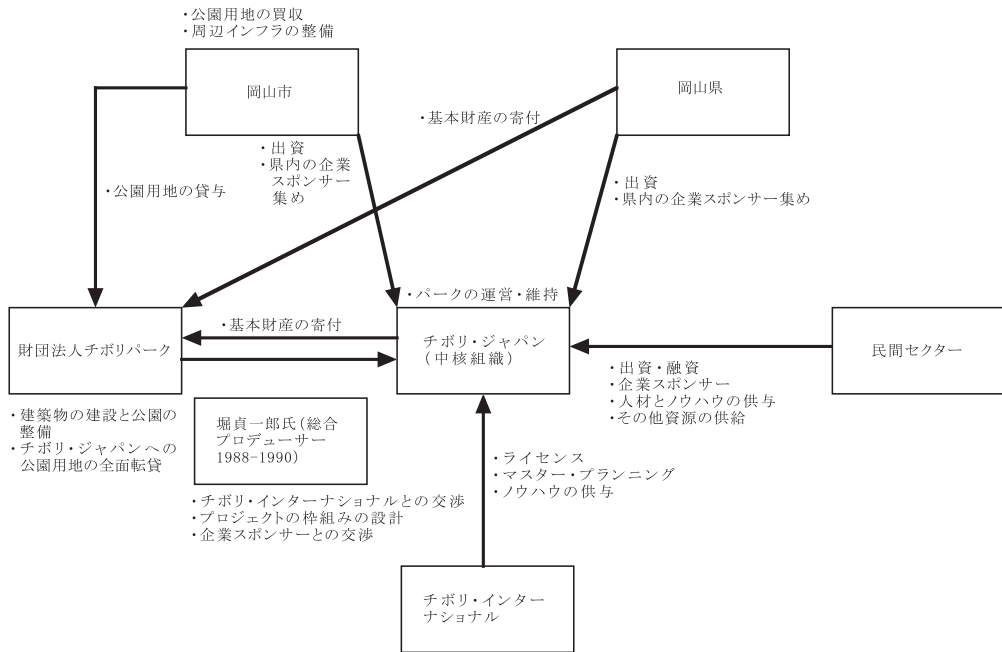
1987年10月に岡山市はプロジェクトの構想を発表、1988年7月にはチボリ公園の誘致・企画会社センチュリーパークチボリ社が岡山市、岡山商工会議所、岡山県、堀貞一郎氏の出資による第三セクター方式で設立された。<sup>1</sup>この時点において、土地代をのぞく事業費は300億円程度と見積もられ、事業用地は国鉄精算事業団の保有していた岡山操車場跡地が予定された。チボリ・インターナショナル社との交渉は進み、1988年7月にはマスタープラン契約、同年9月にはチボリ公園の岡山進出を決める基本契約が締結される。翌1989年3月には、パフォーマンス・シアター、各種野外ステージ、遊戯設備、19世紀のコペンハーゲンを再現した町並みなどの16施設と20から25のレストランを配した岡山チボリ公園建設のマスタープランが公表された。

プロジェクトはこの時点ですでに300億円を超える事業費が見込まれており、当初10億円程度の予算で始まった岡山市制百周年事業の規模をはるかに越えていた。そのため岡山県、岡山商工会議所や民間企業との協働が、プロジェクト推進の前提となっていた。つまり岡山市は、事業用地の取得と公園周辺の道路などのインフラ整備をおこなう。市・県・民間企業の出資で設立され、プロジェクトの中核組織となる管理運営会社チボリ・ジャパン社は、公園の運営と維持を担当する。そしてこのプロジェクトに必要な事業資金は、企業からの出資と融資によって

<sup>1</sup> 同社社長には、当時の岡山市長松本一氏が就任し、同社へは岡山市と岡山商工会議所がそれぞれ30%、岡山県と市制百周年事業の総合プロデューサーとなった堀貞一郎氏がそれぞれ20%出資した。

賄うとされた。岡山県内の企業スポンサーは県と市が募り、岡山県外のスポンサーは堀氏が集めることになった。またプロジェクトの推進に必要な人材とノウハウは、チボリ・インターナショナルを含む民間企業から集めることになった。このような岡山チボリ公園プロジェクトの枠組みは、図1に示すことができる。

図1 岡山チボリ公園計画の枠組み



しかしこの枠組みは、中核組織であるチボリ・ジャパン社設立の直前になって破綻をきたす。岡山市議会が岡山市のチボリ・ジャパンへの出資に反対したため、岡山市のプロジェクトの参加が不透明になったのである。岡山市は、プロジェクトの事業用地・出資金・公園周辺のインフラといった資源を提供する重要なプレイヤーであったため、計画は足踏みする。

岡山市議会が岡山市のチボリ・ジャパンへの出資に反対した理由は、1. センチュリーパークチボリ社の決算内容の公開が不十分であること、2. 岡山チボリ公園計画の収支見通しが明らかになっていないこと、3. 市制百周年事業として始まったプロジェクトがその投資額の大きさから他の参加者が加わる形で、岡山県の影響力が高まっていることへの反発があること、という3点が上げられる。市議会の反対の根底には、プロジェクトの主導権を巡って市制百周年事業の総合プロデューサー堀氏と市議会との対立があった。調停をおこなう立場にあったセンチュリーパークチボリ社長の松本岡山市長も、十分な調整が出来ないままであった。この時点で松本氏は、チボリ・ジャパンを岡山市の参加を待たずに設立し、議会の承認を得た上でチボリ・ジャパンに出資するという手順を示したのち、最終的には岡山市がリーダーシップをとることをあきらめ、岡山県にプロジェクト主導の肩代わりを依頼する。

この間プロジェクトは、岡山県と岡山商工会議所が主導する形で進む。岡山県では当時の長



野士郎岡山県知事が主導して、当局をまとめ議会に根回しをおこなった。岡山県議会はチボリ・ジャパンに5億円の出資を決定し、誘致に関する委員会を設置する。結局チボリ・ジャパンは1990年2月、岡山市の出資・参加を待たずに当初予定より5ヶ月遅れて設立された。<sup>2</sup>チボリ・ジャパン社とチボリ・インターナショナル社との間にマスター・デザイン契約が締結され、パークのデザインも始まった。しかしプロジェクト推進の枠組みは、依然として不完全なままであった。

プロジェクトを主導する岡山県は、チボリ・ジャパン設立に伴う人事異動によって岡山市のプロジェクト参加問題の解決を図る。プロジェクトの推進方法を巡って岡山市議会と対立する堀氏を、センチュリーパークチボリ社当時の全権を委任した総合プロデューサーから、新会社では単なるコンサルタントという立場に移す。またセンチュリーパークチボリ社では筆頭取締役として業務全般を取り仕切っていた及川氏を、新会社では筆頭常務に続く常務取締役へと異動した。

1990年9月には国鉄精算事業団が岡山市への事業用地の譲渡を決定し、事業用地の問題は一步前進する。しかし、岡山市では市議会の紛糾が続いていた。1990年12月には、市議会がプロジェクトの再検討を求める決議の採択に至る。市議会決議に対して松本市長は辞意を表明し、翌1991年1月にはプロジェクト推進の是非を問う市長選がおこなわれた。結果はプロジェクト推進派の松本氏は敗北、プロジェクト再検討派の安宅敬祐氏が当選する。

新市長に就任した安宅氏は、プロジェクト参加についての再検討を表明した。一方、チボリ・ジャパンとパークの建設を担当する財団法人チボリパークは、岡山チボリ公園事業計画書を同年3月に発表した。計画では、総事業費460億円で、資本金100億円、企業協賛金100億円、借入金260億円で賄うことになっていた。年間入場者数は400万人、単年度経常黒字化は開業10年目、累積損失一掃は開業20年目が予定された。しかし、1991年7月に岡山市は公園用地の取得と市制百周年事業としてのプロジェクト参加を断念、事業からの事実上撤退する考えを明らかにした。ここに至って、岡山チボリ公園計画は破綻する。

### 3.2 倉敷チボリ公園計画（倉敷計画）

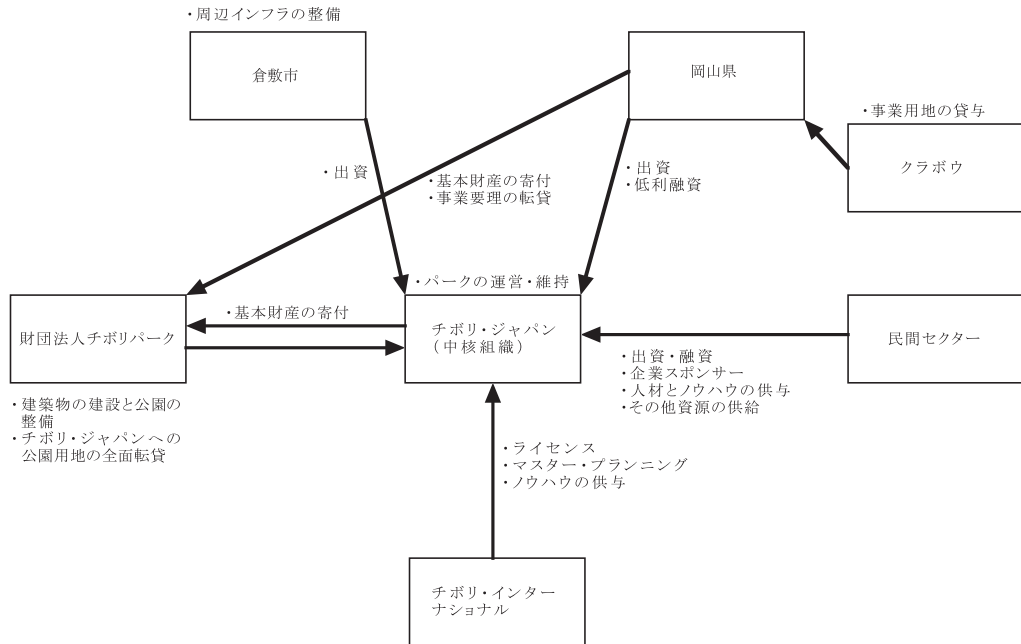
岡山市のプロジェクト撤退の決定を受けた岡山県は1991年8月、岡山市に代わって計画を引き続き進めてゆく考えを表明した。また地元経済界もプロジェクトの推進支持を表明、チボリ公園建設推進協議会を設置した。岡山県は岡山操車場跡地に代わる新しい事業用地の検討に入り、また新たなプロジェクトの枠組みについて模索していた。まず、操車場の代替地として岡山県倉敷市のJR倉敷駅北側にあるクラブウ倉敷工場跡地が浮上する。倉敷チボリ公園計画の開始であった。また同年9月には、長野知事が倉敷市役所と市議会に倉敷市でのチボリ公園建設への協力を要請し、全面的な協力を得ることに成功した。同時にクラブウとも事業用地の確保についての交渉も開始される。

1年間に及んだ用地取得交渉は1992年9月に、クラブウが岡山県に用地提供することで基本合意に至った。この間1992年1月に、誘致企画会社センチュリーパークチボリから管理運営会社のチボリ・ジャパンへ営業権が譲渡されて一本化され、センチュリーパークチボリは解散する。チボリ・ジャパン、岡山県と倉敷市によって倉敷チボリ公園の事業計画の立案を進められた。

<sup>2</sup> チボリ・ジャパン株式会社は設立時の資本金が48億円。岡山県、岡山商工会議所と民間企業19社が出資した。社長には、当時の中国銀行頭取稲葉侃爾氏が就任した。

翌1993年2月には、倉敷チボリ公園計画の事業計画概要が公表される。総投資額が440億円、年間入場者見込みは300万人と、当初予定していた岡山市での計画より投資額で20億円、入場者数で100万人縮小した数字に設定された。事業用地は、クラボウ倉敷工場跡地21ヘクタールをクラボウから賃貸することになった。倉敷チボリ公園計画の枠組みは、図2に示される。

図2 倉敷チボリ公園計画の枠組み



一方、チボリ・ジャパンはプロジェクトの進行に深刻な問題を抱えていた。チボリ公園の誘致に成功し、チボリ・ジャパンを中心に岡山県と経済界が支援する形でプロジェクトを進めるのだが、中核組織であるチボリ・ジャパンには日本でのテーマパーク運営ノウハウが全くなかったのである。岡山チボリ公園計画時の総合プロデューサーであった堀氏は、東京ディズニーランド誘致の際に得た誘致のノウハウを持ち、マスター・プランニング契約の締結などに活躍したが、岡山計画の途中でプロジェクトから撤退していた。またチボリ・インターナショナルの持つノウハウはコペンハーゲンのチボリ公園のそれであり、日本の市場にあった形で採算が取れるためにどうすればよいかというノウハウは持っていなかった。同様に、チボリ・ジャパンに出資する企業の中にもそのようなノウハウはなかった。そこで事業計画を進めると同時にプロジェクト関係者が、必要なノウハウを持ちプロジェクトに協力することのできるコンサルタントを探すことになった。その際に打診を受けたのが、阪急電鉄である。阪急は、過去に多くの博覧会やアミューズメントパークのプロデュースに関わってきた実績があった。

当初阪急は、神戸ポートピア博覧会やアミューズメントパーク・神戸ポートピアランドに関わった社員をチボリ・ジャパンに派遣して、コンサルティングをおこなっていた。倉敷チボリ公園の事業計画は、バブル経済の崩壊とその後の消費低迷を受けて、投資額を削減して採算が取れるように見直されていたが、調査の結果は芳しいものではなかった。事業計画は、リスク

が非常に高く、枠組みも荒っぽいものだったのである。まず、建設・運営に関わる投資のうち借入金に頼る比率が高すぎることで、開業前費用が異常に多くなっていること、入場者数も20年間にわたって平均年間300万人を維持することになっており現実的ではないことなどが指摘された。

また、チボリ・インターナショナル社と結んだ契約の内容にも、問題があったことがわかった。運営にあたって、営業時間からパークの改良に至るまでチボリ・ジャパン側にほとんど自由裁量の余地が残されておらず、柔軟な運営を非常に行いにくいものにしていて、また口頭で約束したとされるロイヤルティーも、提供が期待されるノウハウにたいして非常に割高なものとなっており、実際に運営が開始されれば採算上大きな問題となることが明らかになった。

チボリ・ジャパンは深刻な状況に直面した。倉敷チボリ公園計画を事業計画通り進めても、運営段階では投資の回収が出来なくなる。倉敷チボリ公園計画の見直しが必要になっていた。見直しをおこなうにしても、チボリ・ジャパン、岡山県、倉敷市と出資企業には、そのようなノウハウがない。プロジェクト関係者は、コンサルティングをおこなっている阪急のプロジェクト参画を望み、1993年3月に岡山県が正式に打診した。

### 3.3 新しい枠組みによる倉敷チボリ公園計画（「新枠組み」）

阪急は打診を受けて、必要な見直しの条件をいくつか挙げ、その上で計画の見直しに参加することになった。この時点で従来の倉敷チボリ公園計画は破棄された。1993年5月には、阪急電鉄による、計画見直し案の中間報告が提示される。以後「新しい枠組み」と関係者が呼ぶ枠組みが計画され、この枠組みに沿ってプロジェクトは進められることになった。新しい枠組みはつぎの点で、従来と大きく変わっていた。

**公設民営方式の導入** 岡山・倉敷両計画が非常にリスクであると判断された第一の理由は、パークの建設・運営に必要な資金を、中核組織であるチボリ・ジャパンがすべて出資・融資によって調達する点にあった。当初より縮小したとはいえ440億円という投資額は、第三セクターであるチボリ・ジャパンには明らかに過大だったのである。阪急側は、公的セクターがある程度財政的な負担を負わなければ、運営会社であるチボリ・ジャパンは事業会社としては成り立たないことを強調した。そのうえでチボリ・ジャパンが安定した経営ができるまでに最低限必要な財政負担、そして負担のやり方について提案した。この提案が、後に新枠組みで採用された公設民営方式に発展する。

提案ではまず、パークを営利施設（飲食・物販・遊具施設部分といった営業施設）と非営利施設（公園本体、管理施設、植栽、ストリート・ファニチャーなどの部分）とに分離する。その上で、非営利部分を公的セクターの財政負担で県立公園として整備し、そこにチボリ・ジャパンの投資で営業施設を付加する、というものである。その結果、次項にあるように、入場者数を年間200万人の水準で設定し、それが維持できた場合には何とか採算の取れる枠組みが作られた。

**年間入場者予測の問題とパークのデザイン** チボリ・インターナショナル社によるパークデザインには、問題があった。チボリ・インターナショナルは、コペンハーゲンのチボリ公園（テーマは「東洋の幻想」だった）の経験をもとに、「北欧の幻想」をテーマにデザインをおこなって

いた。しかし、彼らには日本の市場調査を十分におこなった形跡がなく、日本のレジャー産業についての十分な理解がなかった。コペンハーゲンのチボリ公園は、付近に直接競合する施設がなくまた近隣の欧州諸国からの多くの観光客を取り込むことが出来た。そこではまた、低年齢層の入場者が楽しめるような素朴な遊具を大人たちも童心に返って楽しむという文化や国民性があった。しかし日本の市場はすでにアミューズメントパークやテーマパークが多く、刺激のないアトラクションは面白味がないとして受け入れられにくい。また岡山計画も倉敷計画も、もとは東京ディズニーランドを立ち上げた堀氏の構想を受けて年間300から400万人の入場者を見込んだ施設計画を考えていたが、東京ディズニーランドとは異なり地方都市に立地するテーマパークとしては規模が過大だったのである。阪急は日本市場に本国のチボリ公園に基づいたパークを持ってきても、年間平均300万人の入場者を得ることは出来ないと予想していた。そこで年間入場者数の予測を、200万人に改めると同時にパークのアトラクションも日本の市場に受け入れられるものに変更するよう提案した。また、新たな建設予定地となっていたクラボウ倉敷工場跡地は、閑静な住宅街に隣接していたため、パーク営業時には騒音をはじめとする環境の問題が生じかねなかった。そこでアトラクションの配置などについても、提案をおこなった。

1993年12月には、中間報告をもとにした新枠組みの阪急案が提出される。これには懸念となっていたチボリ公園の日本市場にあったアミューズメント性の問題と、チボリ・ジャパンの収益性の問題について、解決案が提示されていた。同時に、阪急のプロジェクト参画の準備も進められた。1994年2月、阪急はプロジェクトへの参加決定を発表、チボリ・ジャパンに3億円を出資し、コンサルタント的な立場で自社の持つ遊園地や娯楽施設の建設・運営に関するノウハウを提供することになった。

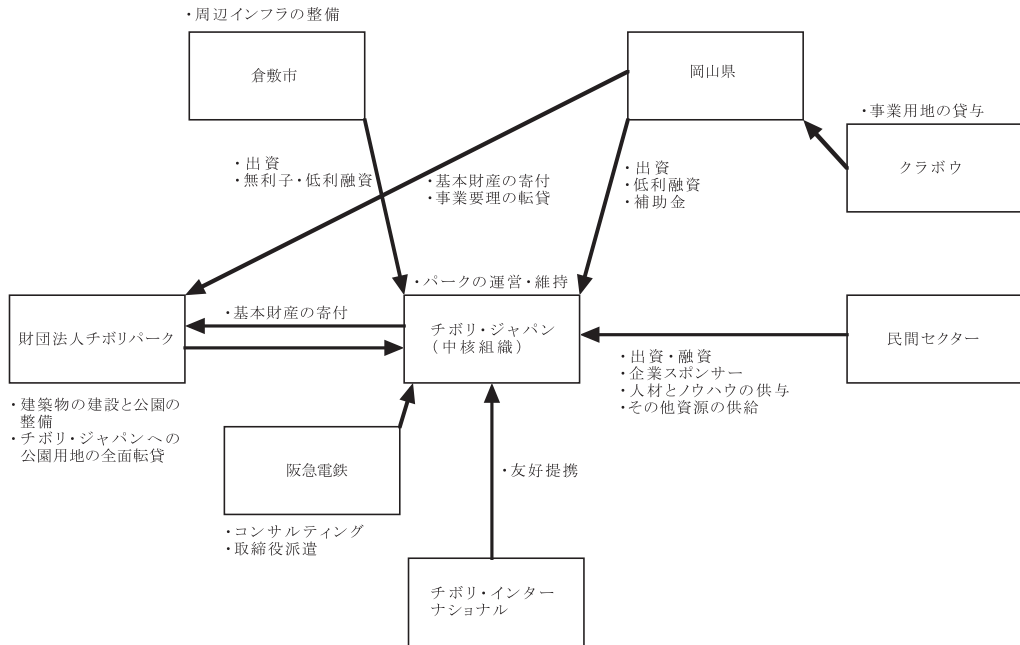
1994年3月、公設民営方式を採用した新枠組みが公表される。総事業費は478億円、県立公園部分の造成に必要な185億円は岡山県が負担し、遊戯施設の建設・整備にかかる293億円は、チボリ・ジャパンが負担することになった。チボリ・ジャパン負担分に関しては、出資金150億円、岡山県と倉敷市からの無利子融資・低利融資が120億円、市中借入が23億円という内訳になった。また岡山県は、開業前費用のうち46億円を助成し、事業用地の地代の8割を期限付きで負担することになった。年間見込み入場者数は200万人で、開業10年目で単年度経常黒字化、同23年目で累積損失一掃という計画であった。その後小さな変更が加えられるが、以後の基本的な枠組みがこの時点でようやく決定したのである。この時点での協働の枠組みは図3に示される。

同年4月には新枠組みの策定にあわせて、中核組織であるチボリ・ジャパンの大幅な人事異動がおこなわれた。民間セクター出資者では大株主の芙蓉グループ出身の社長が退任し、当時岡山県副知事だった河合昭氏が新たに社長として迎えられる。役員も増員され、公的セクターの財政負担が増えたことから岡山県および県議会、倉敷市および市議会のメンバーが、新たに取締役として加わった。また1994年から1996年まで5回にわたる増資がおこなわれ、県内の企業を中心とした民間セクターからの出資し、プロジェクトに参加した。最終的にはプロジェクトの参加者は、岡山県・倉敷市を含め177法人・団体となった。

この間に、阪急が懸念していた二つの問題が解決された。第一にチボリ公園を岡山県の県立公園として建設し、チボリ・ジャパンが運営するという公設民営方式の枠組みの決定、第二にチボリ・インターナショナルと締結していた契約の改正である。

まず公設民営方式に関しては、財政負担を負うことになる岡山県・倉敷市と提案した阪急側で調整がおこなわれていた。当初岡山県側は、実現可能性の点でテーマパークの公設民営方式

図3 「新しい枠組み」による計画



は難しいとして難色を示した。しかしこの投資規模で事業を推進するのであれば、公設民営方式の導入は不可欠である。県側は、阪急の提案したプランの商業施設部分、とりわけアトラクション部分の見直しや、県立公園とするために必要な教養・文化施設などの追加をすることを提案、精力的な計画の見直しがおこなわれ、最終的に公設民営方式の導入が可能なパークの内容が決められた。県側は、長野氏をはじめとして公設民営方式の導入に必要な支持を議会側からも取り付け、ついに公設民営方式の導入に成功した。

最終的な枠組みが決まったことで、1995年7月に倉敷チボリ公園建設工事に着手、2年後の1997年に完成をみた。同年、チボリ・ジャパン本社は公園所在地に移転し、スタッフのトレーニングも開始された。倉敷チボリ公園は1997年7月18日に開園、営業が始まった。1986年の岡山市制百周年記念事業の計画から11年、利害関係者との調整、事業主体・出資者・事業用地の変更、数度にわたる計画の見直しなど数々の問題を解決し、ついに県内屈指の観光施設が完成をみたのである。

以上が倉敷チボリ公園プロジェクトの開始から開園までの概要である。運用開始後の経過については、本稿では取り扱わない。以下では、この間のプロセスについて組織間協働の視点から分析を行ってゆく。

## 4. 事例の解釈

### 4.1 組織間協働と共同問題解決

本プロジェクトは、プロジェクトの中核組織であるチボリ・ジャパン株式会社を中心に、最終的に自治体・民間企業など併せて177団体が参加し、457億円が投資された大規模プロジェク



トであった。計画当時の岡山・倉敷両市は、山陽新幹線や瀬戸大橋などが整備され鉄道および航空旅客交通網が発達するにつれて、両市を素通りして関西圏そして東京圏へのヒト・モノ・カネ・情報の集中化が進むというストロー現象に悩まされるようになっていた。この流れを止めるべく新たな観光資源、すなわち従来地域に存在しなかったテーマパークの創造を目指してプロジェクトは進められたのである。地域経済の活性化という課題を解決するために従来地元存在しなかった事業を創造する、そしてそれを複数の参加者（自治体、企業、非営利組織）が参加して行うという点で、典型的な組織間協働の形をとっている。

このプロジェクトの難しさは、1. 当初プロジェクトの中心に位置する中核的な参加者のいずれもが、テーマパークの企画・計画・建設のための十分なノウハウを持っていなかったこと、そして2. 投資規模が巨大なため多様な利害を持つ多くの組織が参加者として加わることであり、その調整が必要とされたこと、にあった。これらの問題を解決し、その解決策を実際にマネジできるかどうかプロジェクトの進行に大きな影響を及ぼしている。そのため必要な資源が調達できなかつたり、内部で参加者間の衝突があった場合など、適切な協働ができない事業計画は計画段階で頓挫し、従来の計画は修正され新たな枠組みが作られ、そして参加者の入れ替えがおこなわれた。その意味で本ケースは2つの失敗の後の最終的な成功と、3つのサブ・ケースを内包した構造になっている。以下、その3つの計画についてみてゆこう。

岡山計画では、テーマパーク誘致のノウハウを持ち、それゆえ初期のプロジェクトで中心的な役割を果たした総合プロデューサー堀氏と岡山市議会との対立、そしてプロジェクトを主導していた岡山市と計画段階で投資規模が大幅に拡大したことで発言力を増した岡山県への反発が、岡山計画の行方を決定づけた。まずテーマパークの建設運営主体となるはずの中核組織・チボリ・ジャパンの設立が遅れ、堀氏と及川氏はプロジェクトから撤退することになる。またチボリ・ジャパンへの岡山市の出資や事業用地の取得に関して大きな権限を持つ岡山市議会のプロジェクト参加へのコンセンサスが得られず、本来の推進者である岡山市はプロジェクトから撤退するのである。

倉敷計画では、プロジェクトの主導権は名実ともに岡山県に移った。新たな事業用地の獲得を目指し、倉敷市とクラブハウが新たに重要な参加者としてプロジェクトに加わる。この段階では、パークのデザインや採算性の調査も進められる。しかしここで問題となったのが、建設・運営に関するノウハウの欠如であった。ライセンス契約を結んだチボリ・インターナショナルのコンサルティングも、日本市場への適合という面で十分なものではなかった。そこでアミューズメント施設の経営で実績のある阪急電鉄がコンサルタントとして参加して、計画の見直しが行われた。計画はふたたび見直され、公設民営方式の導入を柱とする「新枠組み」が提案されそれに併せて、協働の枠組みと組織づくりが行われ、パークの建設が行われていった。結果的にこの計画によって実現にこぎついたのである。

岡山計画、倉敷計画ともに3節で概観した一連の組織間協働プロセスにおおむね沿って進行していた。その明暗を分けた要因、とりわけ問題を解決できなかった要因は、上記のようによくつか挙げることができる。これらはいずれも、組織間協働プロセスを促進する上で必要な要素に関わっており、既存の文献の枠組みによって説明できる。

本稿ではさらに分析を進める。とりわけ社会問題の解決の一環として事業創造が行われる組織間協働のマネジメントに焦点を当てて、ケースにおける組織間協働プロセスをみてみよう。

#### 4.2 プロセスの促進者と内容の専門家

これら3つのサブケースで注目すべき点の第一は、参入・退出する参加者たちの役割である。組織のプロジェクトへの参入・退出は、多数あった。これらは参加自治体、企業などで、そのすべてが自らの持つ資源（ヒト・モノ・カネ・情報）を有償・無償でプロジェクトに提供するリソース・ホルダーである。しかしこれら途中で参入・退出した組織の中でプロジェクトの進行に大きな影響を与えた特定の組織が存在する。岡山市（とりわけ岡山市長）、岡山県（とりわけ岡山県知事）、堀氏、チボリ・インターナショナル、阪急電鉄などである。これらの組織の参入と退出がプロジェクトの内容と進行の度合いに大きな影響を与えていることがわかる。

なぜこのようなことが起こったのだろうか。さらに注意してみると、とりわけ計画の進行に大きな影響を与えたのは二つの種類の参加者たちであったことがわかる。すなわち、組織間協働プロセスを促進するプロセスの促進者と問題解決に必要な情報・ノウハウを有する内容の専門家である（前者と後者は、互いに排他的であるとは限らない。内容の専門家が場合に応じてプロセスの促進者として機能することも、あるいはその逆もあり得るだろう。）。

人間のあらゆる問題解決活動は、プロセス（process）および内容（content）という二つのレベルにおいて分析することができる。プロセスはどのように問題が認識され、定義され、解決が図られ、実際に解決されるかというやり方に関するものであり、内容とは解決されるべき問題や問題解決のためになされる仕事の中身に関するものである（Schein, 1978）。そして複数の人間がかかわる問題解決活動には、プロセスの促進者と内容の専門家という2種類の役割で分析することができる。

このことは、複雑な社会問題の共同問題解決に関わる組織間協働にも当てはめることが可能であろう。この考え方を図4のようにプロジェクトの一連の流れを、いくつかの場面で区切ってみるとそれがはっきりとわかる。本ケースの場合では、組織間協働プロセスの促進者は、プロジェクト全体の枠組みをデザインしマネジした岡山市や岡山県であり、そして後者は堀氏やチボリ・インターナショナル、阪急電鉄のようにプロジェクトを進めるにあたって不可欠なノウハウ・情報を有していた。ケースからもわかるように、共同問題解決が必要とされる組織間協働においては、単に必要な資源を持ち寄るだけでは成功しない。共同問題解決に必要なプロセスの促進者と内容の専門家とが不可欠であり、その問題解決に求められる能力は、協働プロセスの進行にともなって変わってくる。必要なプロセスの促進者と内容の専門家がそろわなくなった段階で、組織間協働プロセス全体にも問題が生じる。その問題をクリアできないと、プロジェクトの遅滞や計画の再検討の必要性が生じる。あるいは協働自体が破綻してしまう可能性もあるだろう。本ケースにおいて、岡山計画、倉敷計画、そして新枠組みと協働の枠組みが変わっていったのは、必要な共同問題解決に関してこのプロセスの促進者と内容の専門家の参入と退出が起こったためであることがわかる。

#### 4.3 組織間協働による共同問題解決での主要な役割

前述のように、プロジェクトの進行に際して生じる様々な問題を解決するために、プロセスの促進者と内容の専門家にはその時々に応じて様々な能力が求められる。これらプロセスの促進者と内容の専門家のそれぞれの役割について、ケースからわかることをもう少し詳細にみてゆこう。

まず内容の専門家に関しては、ケースからもわかるとおり問題解決に関して必要とされる情

報、知識、ノウハウを提供することのできる組織あるいは個人であり、さらに持っている情報やノウハウをプロジェクトに適合させて用い、また阪急電鉄がそうであったように必要に応じてプロジェクトの枠組みを変更・修正する際に彼らは機能する。

次にプロセスの促進者の役割である。ケースにおいてプロセスの促進者としての役割を担ったのは、岡山計画における岡山市、そして倉敷計画および「新枠組み」における岡山県であり、以下のような役割を果たした。

1. 共同解決すべき問題とプロジェクトのビジョンの設定：ストロー現象による経済的地盤沈下という問題が提起され、その解決策として若年人口の定着と情報発信が可能な都市機能の整備（岡山計画初期）、そしてそれらに加えて国際的カンファレンス機能の整備（岡山計画後期に岡山県のコミットメントが拡大して以降）というビジョンが設定された。
2. 必要なプロジェクト参加者の獲得：プロジェクト立ち上げの際の総合プロデューサー堀氏の招聘、また岡山計画の断念を受け新たな事業用地の獲得のためにクラボウの、またパークの設計および採算性の問題の解決のために阪急電鉄の参加をアレンジするなど参加者の選定と獲得が進められた。
3. 中核組織の設立とマネジメント：多数の組織と巨額の投資が必要なプロジェクトでは、緩やかに連結されたネットワークでは必要な組織間協働をマネジすることができない。そのプロセスをマネジするためのある程度集権化された中核組織が必要であり、プロセスの促進者はそのような中核組織（ケースではチボリ・ジャパン）の設立・運営に中心的な役割を果たした。
4. プロジェクトの枠組みの設定とその枠組みの推進：リスク・マネジメントを行いながらプロジェクトの推進の枠組みを決め、それに従って参加者と中核組織を中心とした参加者のネットワークをマネジする。

またケース中ではプロセスの推進にはさらに多くの人々が関わっていたが、それらは表2のようにまとめることができる。彼らの果たした役割は以下のようなものであった。

- ・問題の提示者：組織間協働によって解決されるべき問題の提示。
- ・ビジョンの提唱者：プロジェクトの存在意義を参加者に伝えて、かつプロジェクトの求心力となるようなビジョンを提示する。
- ・目標の設定者：問題を共同解決する上で必要な目標の設定。
- ・ネットワークカー：潜在的なプロジェクトへの参加者を見つけ、プロジェクトに招聘する。
- ・協働枠組みのデザイナー：制約条件のもとでいかに共同問題解決を行うかを定める。協働の核となる中核組織をデザインする。
- ・問題の解決者：共同問題解決による解答の発見。
- ・中核組織のマネージャー：中核となる組織のマネジメントを通じて、プロジェクトを推進する。問題の共同解決とそのソリューションの実行をマネジする。
- ・参加組織のマネージャー：中核組織と参加組織を橋渡しし、協働目標達成にむけて参加組織をマネジする。

これらの7点は、これまでの既存研究が扱ってきたどちらかという緩やかにつながったネットワークによる組織間協働よりも、プロジェクトをマネジする中核組織が存在するより強固なつながりを持つ集権的なネットワークをマネジする際に必要な要素であるということができようであろう。

表2 組織間協働における主要プレイヤーの役割

役割/機能	計画	岡山計画	倉敷計画	「新幹組み」 (公設民営)
・問題の提示者：組織間協働によって解決されるべき問題の提示。		岡山市（後に岡山県も加わる）：ストロー現象による地域経済の地盤沈下	既定	既定
・ビジョンの提唱者：プロジェクトの存在意義を参加者に伝えて、かつプロジェクトの求心力となるようなビジョンを提示する。		岡山市，堀氏，後に岡山県：観光資源の創造による経済振興	既定	既定
・目標の設定者：問題を共同解決する上で必要な目標の設定。		堀氏，岡山市：チボリ公園の誘致という目標設定	既定	既定
・ネットワークカー：潜在的なプロジェクトへの参加者を見つけ、プロジェクトに招聘する。		岡山市，堀氏，及川氏，岡山商工会議所	岡山県，倉敷市，岡山商工会議所	→
・協働枠組みのデザイナー：制約条件のもとでいかに共同問題解決を行うかを決める。協働の核となる中核組織をデザインする。		堀氏，岡山市，後に岡山県	岡山県が主導	阪急電鉄，岡山県
・問題の解決者：共同問題解決による解答の発見。		堀氏，及川氏，チボリ・インターナショナル	岡山県，チボリ・ジャパン，チボリ・インターナショナル	阪急電鉄，岡山県，チボリ・ジャパン，チボリ・インターナショナル
・中核組織のマネジャー：中核となる組織のマネジメントを通じて、プロジェクトを推進する。問題の共同解決とそのソリューションの実行をマネジする。		組織の長は岡山市長，実質的には及川氏がマネジしていた。実働部隊として参加組織からの出向者。	岡山県，また実働部隊として参加組織からの出向者。	岡山県，実働部隊として参加組織からの出向者。
・参加組織のマネジャー：中核組織と参加組織を橋渡しし，協働目標達成にむけて参加組織をマネジする。		参加自治体，企業等から派遣された職員	→	→

## 5. 結論

本稿では複雑な社会問題の協働解決を目指した組織間協働のプロセスについて、とりわけ経済振興のため新たな観光資源の創造を目指して行われた地域開発プロジェクトを事例に、分析をおこなった。とりわけ3つのサブ・ケースの比較によってプロジェクトの推進プロセスに影響を与えるファクターが明らかになった。まず組織間協働のスムーズな進行には、各段階に必要なプロセスの促進者と内容の専門家とが不可欠であることがわかった。またプロセスの促進者も内容の専門家も必ずしもそれぞれ単独ではなく、複数の主体がその役割を果たしていることもわかった。また100を超える数の組織が参加する組織間協働においては、彼らは緩やかにつながったネットワークというよりも、出資や出向などに裏づけられた比較的強固なつながりを持ち、ある程度集権的な中核組織が機能することで協働を促進する、ということが発見事実としてあげられた。

本稿は単一事例の分析ではあるが、このような分析は中核組織をおいた形での組織間協働が求められるようなシチュエーションに、いくつかの示唆を与えるであろう。たとえば第三セクター方式の地域開発の多くは、一チボリ・ジャパンがそうであるように—実はこのような組織間関係の範疇に含まれる。現在、1980年代、90年代に設立された多くの地域開発型第三セクターがその経営に課題を抱えており、とりわけ行政学や経営学の分野で政策論的に多くの提言がなされている（稲葉，2004）。そもそも第三セクターは、法的な規制や採算性などの問題、あるいは必要な資源が調達できないといった理由のために地方自治体でも民間企業でもカバーし得ない、事業をカバーするために採用された組織形態であり、複雑な社会問題の解決を目指した組織間協働論の枠組みによる分析と、そこから得られるインプリケーションは有用であろうと考えられる。また地方自治体や地元企業、非営利組織などが取り組む地域振興や活性化、再開発などの試みに組織間協働という視点は、一定の役割を果たすであろう。

マクロレベルでの複雑な社会問題の解決はまた、ミクロレベルでの社会的企業家（social entrepreneur）とその目指す方向を共有する。欧米に続き日本においても今後盛んになるであろう社会的企業家とその活動、そしてソーシャル・イノベーション（social innovation；この用語自体は1960年代から存在する。）といった 이슈の研究との「協働」もまた、重要になるであろう。組織間協働による共同問題解決の促進とその解決案を実行する際のマネジメントに関するさらなる理解のため、今後もこれらの研究を進める意義は大きいのである。

## 参 考 文 献

- Aldrich, Howard E., 1979. *Organizations and Environments*. New York: Prentice-Hall.
- Alter, Catharine, and Jerald Hage, 1993. *Organisations Working Together*. Newbury Park, CA: Sage Publications.
- Astley, W. Graham, 1984. Toward an Application of Collective Strategy. *Academy of Management Review*, Vol. 9, No. 3, pp. 526-35.
- Austrom, Douglas R., and Lawrence J. Lad, 1986. Problem Solving Networks: Toward a Synthesis of Innovative Approaches to Social Issues Management. In A. J. Pearce and R. B. Robinson (eds.), *Academy of Management Best Papers Proceedings*. Chicago: Academy of Management, pp. 311-315.
- Bradley, Raymond T., 1982. Ethical Problems in Team Research: A Structural Analysis and an Agenda for Resolution. *American Sociologist*, Vol. 17, pp. 87-94.



- Brooks, Harvey, Lance Liebman, and Corinne Schelling (eds.), 1984. *Public-Private Partnerships: New Opportunities for Meeting Social Needs*. Cambridge, MA: Ballinger.
- Browning, Larry D., Janice M. Beyer, and Judy C. Shetler, 1995. Building Cooperation in a Competitive Industry: Sematech and the Semiconductor Industry. *Academy of Management Journal*, Vol. 38, No. 1, pp. 131-51.
- Carpenter, Susan L., and W. J. D. Kennedy, 1988. *Managing Public Disputes: A Practical Guide to Handling Conflict and Reaching Agreement*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Chisholm, Rupert F., 1997. Building a Network Organization to Foster Economic Development. *International Journal of Public Administration*, Vol. 20, No. 2, pp. 451-477.
- Chisholm, Rupert F., 1998. *Developing Network Organizations: Learning from Practice and Theory*. Reading, Mass: Addison-Wesley.
- Cook, K. S., 1977. Exchange and Power in Networks of Inter-organizational Relations. *Sociological Quarterly*, Vol. 18, pp. 62-82.
- DiMaggio, Paul J., and Walter W. Powell, 1983. The Iron Cage Revisited: Institutional Isomorphism and Collective Rationality in Organizational Fields. *American Sociological Review*, Vol. 48, pp. 147-60.
- Ferlie, E. B., and Andrew Pettigrew, 1996. Managing through Networks: Some Issues and Implications for the NHS. *British Journal of Management*, Vol. 7, Special Issue, pp. S81-S99.
- Fowler, Henry W., and Francis G. Fowler (ed.), 1964. *The Concise Oxford Dictionary* (5th ed.). Oxford: Oxford University Press.
- Gray, Barbara, 1985. Conditions Facilitating Interorganizational Collaboration. *Human Relations*, Vol. 38, pp. 911-36.
- Gray, Barbara, and Tina M. Hay, 1986. Political Limits to Interorganizational Consensus and Change. *Journal of Applied Behavioral Science*, Vol. 22, No. 2, pp. 95-112.
- Gray, Barbara, and Donna J. Wood, 1991. Collaborative Alliances: Moving from Practice to Theory. *Journal of Applied Behavioral Science*, Vol. 27, No. 1, pp. 3-22.
- 稲葉祐之, 1995. 「企業間協働のマネジメント:多数企業による事業創造の研究」, 『六甲台論集－経営学編－』(神戸大学), 第42巻, 第1号, 37-66頁.
- 稲葉祐之, 2004. 「新規地域産業創造型第三セクターのマネジメント:ネットワークという視点」, 『経営研究』(大阪市立大学), 第55巻, 第1号, 103-121頁.
- Inaba, Yushi, 2009. *Japan's New Local Industry Creation : Joint Entrepreneurship, Inter-organizational Collaboration, and Regional Regeneration*. North Andover : Alternative Views Publishing.
- Levine, Sol, and Paul E. White, 1961. Exchange as a Conceptual Framework for the Study of Interorganizational Relationships. *Administrative Science Quarterly*, Vol. 5, pp. 583-601.
- McCann, Joseph E., 1983. Design Guidelines for Social Problem Solving Interventions. *Journal of Applied Behavioral Science*, Vol. 19, No. 2, pp. 177-92.
- Oliver, Christine, 1990. Determinants of Interorganizational Relationships: Integration and Future Directions. *Academy of Management Review*, Vol. 15, No. 2, pp. 241-265.
- Pfeffer, Jeffrey, and Gerald Salancik, 1978. *The External Control of Organizations*: New York: Harper and Row.
- Raelin, Joseph A., 1980. A Mandated Basis of Interorganizational Relations: The Legal-Political Network. *Human Relations*, Vol. 33, No. 1, pp. 57-68.
- Roberts, Nancy C., and Raymond Trevor Bradley, 1991. Stakeholder Collaboration and Innovation: A Study of Public Policy Initiation as the State Level. *Journal of Applied Behavioral Science*, Vol. 27, No. 2, pp. 209-227.
- Schein, Edgar, H., 1978. The Role of Consultant: Content Expert or Process Facilitator? *Personnel and Guideline Journal*, Vol. 56, No. 6, pp. 339-343.
- Scott, W. R., 1987. *Organizations*, 2/e. Englewood Cliffs: Prentice-Hall.
- Thompson, James D., 1967. *Organizations in Action*. New York: McGraw-Hill. (高宮晋監訳, 『オーガニゼーション・イン・アクション』, 同文館, 1987.)
- Trist, Eric, 1983. Referent Organizations and the Development of Interorganizational Domains. *Human Relations*, Vol. 36, No. 3, pp. 269-284.
- Trist, Eric, 1985. Intervention Strategies for Interorganizational Domains. In Tannenbaum, R., and F. Massarik (eds.), *Human Systems Development: New Perspectives on People and Organizations*. San Francisco: Jossey-Bass.

- Waddock, Sandra A., and James E. Post, 1991. Social Entrepreneurs and Catalytic Change. *Public Administration Review*, Vol. 51, No. 5, pp. 393-401.
- Waddock, Sandra A., and James E. Post, 1995. Catalytic Alliances for Social Problem Solving. *Human Relations*, Vol. 48, No. 8, pp. 951-973.
- Whetten, David H., 1981. Interorganizational Relations: A Review of the Field. *Journal of Higher Education*, Vol. 52, No.1, pp. 1-28.
- Williamson, Oliver E., 1975. *Markets and Hierarchies: Analysis and Antitrust Implications*. New York: Free Press.
- Williamson, Oliver E., 1985. *The Economic Institutions of Capitalism: Firms, Markets, Relational Contracting*. New York: Free Press.
- 山倉健嗣, 1993. 『組織間関係：企業間ネットワークの変革に向けて』, 有斐閣.
- Zucker, Lynne G., 1977. The Role of Institutionalization in Cultural Persistence. *American Sociological Review*, Vol. 42, pp. 726-743.

〔いなば ゆうし 国際基督教大学教養学部上級准教授〕

〔2016年5月13日受理〕