

【社会科学】

研究論文

地方大学における組織間連携のダイナミズム

—長崎市北部地区における産学連携をモデルに—

藤原 章^{*1}

Dynamism of inter-organizational cooperation in regional universities

— Modeling industry-academia collaboration in northern Nagasaki City —

FUJIHARA Akira

Summary

The most important factor in inter-organizational collaboration between companies and local universities is the "boundary spanning personnel" that serves as a "joint" between the organizations. In this study, based on an example of regional revitalization in collaboration with the Chamber of Commerce, businesses, high schools, and others in the northern Nagasaki City, Our University is one of the missions of regional universities based on regional inter-organizational cooperation.

One of the greatest missions of regional universities is to contribute to regional management strategies that regional universities are trusted to take on as "knowledge" and influence the cooperation between regional organizations. It is to foster and supply "human resources" who are in charge of the environment.

Spinning with the community by returning value to the community is the dynamism of inter-organizational collaboration at local universities.

Keywords : (Inter-organization theory and management, boundary spanning personnel, power, conflict, domain)

1. はじめに

企業は、さまざまな利害関係者 (Stakeholder) との関係性なくして持続的成長は困難である。とくに、地域に存在する中小企業にとって地域における利害関係者との関係性を維持することが、企業の存続を担保するといえるだろう。その一方で、地域との関係性については、地域の企業にとって持続的成長の可能性をもたらすと同時に成長の障壁となることも否めない。それは、地域にお

ける利害関係者との関係性の密着度、いわゆる濃密な関係性の維持が地域によって異なり、企業にとって関係性の「塩梅」が求められるからである。

そして、企業のみならず地域に存立する地方大学も同様の現状が共通項として認識できる。このような大学は地域から多様な要望に応え、地域に信認されることで存在価値が認められよう。

その背景には、地域でも大学進学率が向上したとはい

^{*1} 総合情報学部 総合情報学科 マネジメント工学コース 准教授

2020年4月1日受付

2020年6月8日受理

え、全国同様に少子化が進行し、地域における大学の存在価値が問われている。確かに、従前から地方大学は産学官連携など大学の経営資源（resource）を活用した取組みを実施しているが、その効果は不確実性を伴い頓挫した例も少なくはない。

企業も地方大学も地域との組織間連携における最重要な因子は、各組織間の「つなぎ目」となる『対境担当者（boundary spanning personnel）』である。対境担当者とは組織を連結する役割（pin）以上に、組織の公式（formal organization）・非公式（informal organization）を問わず、組織間をつなげる意義を持つ。

戦略的視点からは、三品（2007）がいう「（利害を一つにしない）構成員を動機づけ、共通の目標に導くコーディネート」機能を表象している。

いわば、コーディネートにおいて、対境担当者が組織間連携の成否を握る最大の因子といえるだろう。現実的な問題として対境担当者の気質、情熱、信念、行動などの人間性によって組織間連携が成功するか否かと言っても過言ではない。対境担当者が変われば組織間連携が変わることは、よくあることである。

すなわち、組織間連携は、お互いの利害関係の調整と相互利益の極大化など経済合理性の追求もさることながら、極めて「人間臭い（human nature）」要因で動くことが実態であることから、大きな課題は、対境担当者が変わっても組織間連携が変化しない体制創りである。

そこで、本研究では、本学が長崎市北部地域で商工会・事業者・高校他と連携した地域活性化事例をモデルとして、地方大学が地域における組織間連携を踏まえ、地域に果たす使命の一つである地域貢献について考察する。

そして、組織間連携の中心的概念として大学における対境担当者の新機能と意義を導く。

2. 長崎市北部地域での取組み

（1）事業概要

本学は、2019年10月から2020年2月にかけて、長崎市北部商工会、長崎県立波佐見高校、地元小規模事業者、イラストレーター、料理研究家と連携して、中小企業庁「伴走型小規模事業者支援推進事業」に取組んだ（図1）。

同事業は、長崎市北部地域（琴海地区・三重地区・外海地区）の食料品製造業の商品販売促進を目的とした商談会実施、同地域内の飲食店が提供するレシピ開発などの各事業者が提供する商品のブラッシュアップを実施した。

この事業における本学の役割は、事業全体の企画運営、各組織間の連携調整を担った。具体的な取組み事項は、①食料品製造業の商品のパフレット作成（国内および海外バイヤー向けのための日本文・英文の2種類を作成）、②飲食店の紹介パンフレット作成（同様に日本文、英文の両方を作成）、③商談会の交渉支援（各小規模者の役職員と一緒に商談会に立ち会い、交渉支援、記録、分析を行った）、④地元食材調査（地元農家、道の駅など産地直売所にて、野菜、果実、加工品など約80種類の産品調査実施）、⑤長崎北部商工会の小規模事業者支援・情報発信のポータルサイト構築を行った。

中でも、小規模事業者が気付かないような視点から料理研究家によるレシピ開発、イラストレーターと長崎県立波佐見高校美術・工芸科とのコラボによるパンフレットのデザイン企画調整は大学が経験したことがない取組みであった（図2、図3）。

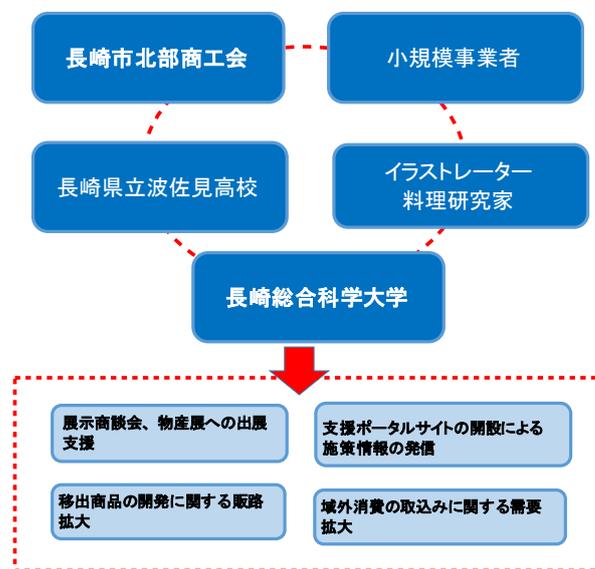


図1 伴走型小規模事業者支援推進事業スキーム
（出所）筆者作成



図2 パンフレット例1

(出所) 伴走型小規模事業者支援推進事業



図3 パンフレット例2

(出所) 伴走型小規模事業者支援推進事業

(2) 本学の対境担当者としての役割と意義

本学は、組織間連携の視点から、過去経験値がない本事業を通じて何を学んだといえるだろうか。

まずは、地域における地方大学の役割を確認してみよう。地方大学を地域の「知」の拠点として位置づけた上で、地方大学の地域貢献について、文部科学省（第3回経済社会の活力WG）は以下のように表明している。

すなわち、①大学の基本的な使命として「教育、研究、教育研究の成果による社会貢献」、②地域のために大学が果たすべき基本的な役割として「大学の知を活用した地域人材の育成、地域の社会的・経済的課題の解決への貢献」である。さらに、地方大学の取組みについて地域からも大きな期待されており、「地方創生の実現に向け、地方大学が地元自治体・産業界との密接な連携の中で地域貢献を果たす」ことが求めているとしている。

これら文科省の表明を鑑みれば、以前から存在する産学官連携といった仕組みの中では、具体的に地域の課題を解決できない実情（限界）がうかがえる。それは、従来の形式的ともいえる連携の枠組みでは、複雑化かつ高度化する地域の問題を様々な組織体と連携して解決することが困難になってきた背景が浮かび上がってくる。

それでは、地域貢献を実践するにあたり、どのような要件が必要であろうか。本事業を通して検証してみる。

本学が、事業全体の企画運営を行うにあたり、苦心した点は、①各組織体における問題認識の共有、②各組織体の理解と共感、③同じ目標に進んでいく「方向性＝ベクトル」に対する行動をいかに具現化できるか、の3点であった。いわば、山倉（1993）がいう「個別組織の能力を越えた社会問題の出現は組織間の協力関係の必要性を示している」ことを各組織体に浸透させることが肝要である。当然ながら、地域においても利害関係が存在し、コンフリクト（conflict）が不可避である。コンフリクトとは、通常、組織では対立や衝突が発生するが、その発生したエネルギーを組織間連携のプロセスにおいて、問題解決のエネルギーに変換させる原動力を意味する。すなわち、現状を打破し新たな地域環境を創出するためには、既存の概念を否定し、Barnard（1968）が主張する「組織の環境適応性」を産み出すことにコンフリクトの意義が見出せる。

本学は、地域の問題解決を導き最適な環境適応性を求めるために、事業における自律性を追求してきた。各組織体を尊重すると同時に目標に向けた共感できる文化を醸成することに努めた。

筆者はこの事業を通じ、地方大学の社会貢献において、先述の文科省の表明に加え、大学には組織間連携の中核を担う「対境担当者」の役割こそが求められていると痛感する。対境担当者は、組織内一外の結節点に立ち、「組織間関係の生成・展開の分析に貢献する」と位置付けられる（山倉 1993）（図4）。対境担当者が、各組織体の限界を見極め、連携を深めることで、各組織体のパワー（power）を引き出すことが事業成功の要因でもあるからである。それは、山倉（1993）が論じる「組織が自らの目標を達成すべく、他組織のとの関係を形成することを前提とし、しかも組織は他組織からの自主性を確保し、他組織に対してパワーを獲得し拡大していこうと

する行動原理」と一致する。

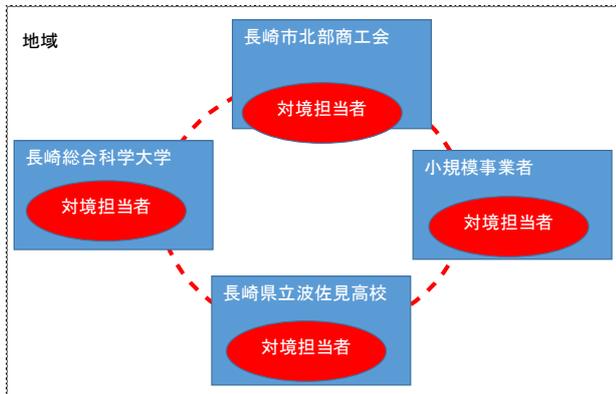


図4 本事業における対境担当者の位置づけ
(出所) 筆者作成

パワーについて、山倉 (1993) は「他の抵抗を排しても、自らの意思を貫き通す能力であり、自ら欲しないことを他からは課せられない能力」と定義しているが、筆者は山倉 (1993) の定義に疑問を感じる。

すなわち、パワーとは「組織間連携において、各組織体のコンフリクトを共通の目標に向かって、お互いを相乗的に変換する能力」であると考えます。地域の問題解決を連携して目指し達成するためには、排除という発想では事業の自律性は担保できない。各組織体はコンフリクトを通じて進化していくのである。パワーを使い分け、事業成功に導く役割を担うのが対境担当者である。

筆者は本事業において、組織間連携にかかわる対境担当者の意義を確認することができた。

3. これからの組織間連携の在り方

(1) 組織の生成と発展

通常、組織の生成・発展プロセスは図5に示されるが、そのメカニズムは必ずしも十分に説明されていない。

林 (2020) は「端的に言えば個人レベルにおける外的認知と動機つけの変革を促す何か」が解明されていないと組織の生成・発展プロセスの限界を指摘している。

そこで、組織の成立要件を考えてみる。岸田 (1984) は組織の生成について「初めに構造が作られ、それが人々の行動を規制する、あるいは、より大きなシステムの機能分化の結果として組織が生じるのではなく、諸個人の行動が出發し、それが組織化されていく様子を明らかにしなければならない。すなわち、組織されたもの

(organization) ではなく組織化 (organizing) の過程が重要である」と論じており、組織が生成されるプロセスの結果の関係性を論じている。さらに、組織の生成における共通目的の発生について「行動の相互連結によって、各人の利益が得られるなら、その集合構造自体の維持が自己目的化」することが要件であると説明している。

また、Barnard (1968) によれば、組織は、「①相互に意思を伝達できる人々がおり、②それらの人々は行為を貢献しようとする意欲をもって、③共通目的の達成を目指すときに成立する」としている。さらに、組織の要素を3点説明している。すなわち、「①伝達 (コミュニケーション)、②貢献意欲、③共通目的」である。

そして、Barnard (1968) は「組織の生命力は協働体系に諸力を貢献しようとする個人の貢献いかにかかっており、この意欲には、目的は遂行できるという信念が必要である」と論じている。

組織は個人の集合体であるものの、それが増幅し組織間の連携に至った場合でも同様の原理が適用できる。

すなわち、Barnard (1968) がいう組織の3要素は組織間連携の形成要因にもフィットする。

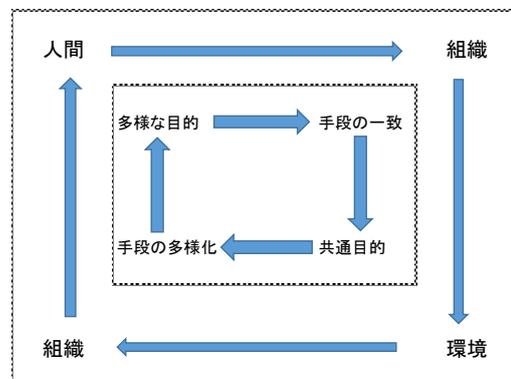


図5 組織の生成・発展のプロセス
(出所) 岸田 (1984, p.14) をもとに筆者作成

(2) 組織間コミュニケーションの重要性

そこで、組織および組織間連携で最重要な要素であるコミュニケーションについて論じる。

組織間コミュニケーションは「2つ以上の組織間の情報交換および意味形成のプロセス」ととらえる (山倉 1993)。しかし、実際には2つ以上の組織体間のコミュニケーション能力が必要なケースが多い。本事業でも多

くの組織体と関わりコミュニケーションを図った。要は、2者間ではなく多数者間でのコミュニケーション能力が発揮できない組織間連携は成功が困難であるということの意味する。

組織間コミュニケーションは言語とは限らない。言語と非言語との組み合わせで形成されることが現実的である。その背景には、組織間の情報共有だけではなく、意味形成とその共有が存在するからである。それは、組織間コミュニケーションの意味形成のプロセスにおいて、相手の意図を察する意識と行動が発生する。円滑に組織間コミュニケーションが働くことにより、組織間調整という機能が発揮される。これは組織間連携の重要なメカニズムである。

では、組織間コミュニケーションはどのような機能をもたらすのであろうか。山倉（1993）は「組織間の価値共有」をあげている。組織間の意味形成は価値を共有することができなければ構築できない。価値を分かち合うことこそが組織間連携における主な目的の一つである。

ただし、その価値が各組織体で尺度の違いにより、新たなコンフリクトを招く恐れがある、そのコンフリクトを調整することが対境担当者の役割の一つである。

（3）対境担当者の新機能

一般的に、対境担当者は「組織内一外の接点に位置する」（山倉 1993）。しかし、筆者は山倉の定義では、現実の組織間連携において物足りなさを否めない。これからの地域課題を解決すべく組織間連携を組成する上で重要なプレーヤーである対境担当者は「組織内—組織外」は、もちろんのこと、より俯瞰的な視点で見れば、「組織外—組織外」において、より高次元な能力=プロデュース機能を持つ対境担当者が必要である。この内輪に対境担当者の新機能が見いだせる（図6）。

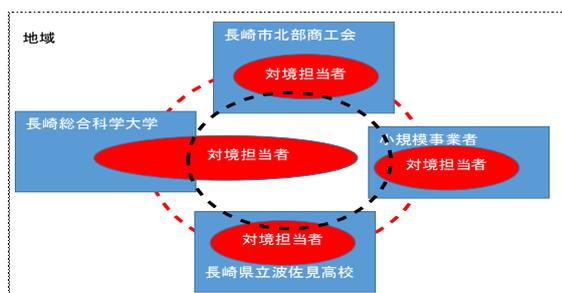


図6 対境担当者の新機能

（出所）筆者作成

そのためには、組織内もさることながら組織外に影響を及ぼす行使者でなければならない。そこに、組織間の結節点に立つ対境担当者の新たな存在意義が認められる。

当然ながら、対境担当者が行動する上で、組織内外から様々なバイアスや変数が課せられる。対境担当者はこのような環境下で、組織間の媒体としての多様性を認めつつ自らの行動を通じて影響を行使する。中でも、対境担当者は相互依存の組織間連携である共生的相互依存 (symbiotic interdependence) において調整メカニズムが働く（山倉 1993）。

さらに、対境担当者は自己が所属する組織内と組織外において、組織連携体の行為が持つ意味を理解させる必要がある。岸田（1984）はこの意味について「意味は現在の社会および先行する社会から与えられる。人々は社会化のプロセスを通じ、自分に課せられた社会的役割、社会的期待を学び、それによって社会の規範、共通の価値に一致した行為を行う」と組織における利害関係者における意味の重要性を論じ、それが行為を導くと論じている。

岸田（1984）がいう、行為と意味の関係性は、組織を発展させた組織間連携において有意義なテーゼを示している。

5. おわりに

（1）これからの組織間連携

組織間連携の究極の目的は、組織間文化の創造である。

最初に、組織文化の機能についてみてみよう。加護野（2003）は組織文化の4つの機能を説明している。①組織内のマネジメントを容易にする機能、②組織内の情報伝達をスムーズにする機能、③組織のメンバーを内面的に動機付ける機能、④組織のイメージや組織に対する信用、信頼を形成する機能、である。その一方、組織文化の逆機能（環境変化の妨げになる）を指摘している。

次に、組織文化の機能を踏まえて組織間文化を考察してみると「組織間において組織に共有される価値・行動規範・信念」と定義される（山倉 1993）。

それは、組織間のコミットメント (commitment) を経て、価値形成のプロセスによって構築される。確かに、各組織で蓄積された文化・風土と思考構造は組織間連携において、受け入れられないコンフリクトが存在する。

しかし、組織間連携の変動はそのようなコンフリクトを乗り越えてこそはじめて成し遂げられる。

一方で、各組織体が維持したい組織文化との組織間文化との最適化が課題となり、その塩梅が難しい。そこで対境担当者の行動原理が重要となる。

(2) 地方大学における組織間連携の展望

地方大学は、教育・研究・社会貢献という大きな事業領域 (domain) の中で、より一層、地域から組織間連携にフォーカスした行動が要望される。

これからは、次世代に向けた対境担当者の役割を創造しなくてはならない。地方大学が地域に存在感を示し、地域住民との関係性 (community relations) を維持し、ともに地域をデザインし持続可能 (Sustainable) な地域を創造することが肝要である。

地方大学の最大の使命 (mission) の一つは、地域から信認され担うべき地域経営戦略 (Regional management strategy) に「知」の担い手として貢献し、地域の組織間連携に影響を与える対境担当者という「人財」を育成・供給することである。

地方大学が存立する地域に価値を還流することにより、地域と紡ぐことが組織間連携のダイナミズムである。

参考文献

- 1) 三品和広：「戦略不全の論理」,東洋経済新報社,(2004) ,pp.23-28
- 2) 文部科学省：「第3回経済社会の活力WG資料」(2017)
- 3) 山倉健嗣：「組織間関係—企業間ネットワークの变革に向けて」,有斐閣,(1993) ,pp.22-24,pp.46-51,pp.63-80,pp.90-98
- 4) 林徹：経営の成否をめぐる2つの尺度,経営と経済,第99巻第1・2・3・4号,2020,pp.12-14
- 5) Barnard,C.I. : The Functions of the Executive, (1968) ,President and Fellows of Harvard College
- 6) 岸田民樹：組織化の過程と進化モデル,経済論集,第133巻第3号,1984,p.14,pp.67-91
- 7) 加護野忠男：現代経営学講座 6 企業の戦略,八千代出版,(2003) , pp.55-60
- 8) 岸田民樹:革新のプロセスと組織化,組織科学,第27

巻第4号, pp.12-26。

- 9) 三品和広:経営戦略を問い直す,ちくま新書,(2006) ,p33
- 10) 山倉健嗣：新しい戦略マネジメント—戦略・組織・組織間関係—,同文館出版,(2007) , pp.28-38