



HOKKAIDO UNIVERSITY

Title	連邦型ネットワークにおける戦略的変革のマネジメント
Author(s)	西村, 友幸
Citation	経済學研究, 49(2), 87-97
Issue Date	1999-09
Doc URL	https://hdl.handle.net/2115/32166
Type	departmental bulletin paper
File Information	49(2)_P87-97.pdf



連邦型ネットワークにおける 戦略的変革のマネジメント

西 村 友 幸

I 序

近年、連邦型ネットワークが新たな組織形態として興隆している (Handy, 1992)。欧州連合 (EU) の統合、コンソーシアムを通じた研究開発の増加¹⁾、わが国における持ち株会社の解禁など、連邦型ネットワークへの動きが加速しつつある。しかし、このような現実の動向にもかかわらず、連邦型ネットワークをいかにマネジメントすべきかに関する研究は、ほとんど行われてこなかった。特に、成熟した連邦型ネットワークがいかにして変革を成し遂げるかに関しては未解明のままである。

本稿の目的は、連邦型ネットワークにおける戦略的変革のマネジメントを解明することにある。このためにまずⅡ節では連邦型ネットワークの研究成果を、次のⅢ節では連邦型ネットワークを含む組織間ネットワークの戦略的変革の研究成果をそれぞれ検討する。Ⅳ節では以上の検討にもとづき、連邦型ネットワークのマネジメントを分析するための枠組を提示する。Ⅴ節ではこの分析枠組に即して、典型的な連邦型ネットワークである日本 YMCA を取り上げ、そこにおける戦略的変革の実際を詳細に分析する。

Ⅱ 連邦型ネットワーク

1 連邦型ネットワークの概要

連邦型ネットワーク (federative network) は、独立した複数の加盟組織 (affiliates) とそれらを調整する連邦管理組織 (federation management organization; FMO) とによって構成された組織間ネットワークである (Provan, 1983)。FMOを創出せず、調整が各組織の直接交渉に委ねられた組織間ネットワークは連合型 (coalitional) と呼ばれ、連邦型ネットワークとは区別される。連邦型ネットワークへの加盟組織は、一部の意思決定をFMOに譲渡する。加盟組織は、少なくともFMOが管理している事項に関しては、連邦型ネットワーク全体の利益のために活動しなければならないが、それ以外の事項に関しては自律性を保持している。他方、FMOはすべての加盟組織のために活動しなければならない (Provan, 1983)。

それでは、なぜFMOが創出され連邦型ネットワークが形成されるのであろうか。FMOは、加盟組織を調整し媒介する組織であり、調整機関 (coordinating agency)²⁾、焦点組織 (focal organization)³⁾ あるいは委託組織 (referent organization)⁴⁾ などと呼ばれることもある。Litwak & Hylton (1962) によれば、調整機関は、①調整されるべき独立組織の数が中程度で

1) R&Dコンソーシアムとは、2社以上の組織が共同研究開発のために自らの資源をプールする法的実体であり、限定的目的のために一時的に提携を形成した組織の集団である。佐々木 (1995) を参照。

2) Litwak & Hylton (1962) .

3) Evan (1966), Metcalfe (1976) .

4) Trist (1983) .

ある, ②組織間の相互依存が適度なレベルにある, ③相互依存が高度に知覚されている, ④加盟組織の活動が適度に標準化されている, 場合に発展する。また, Pfeffer & Salancik (1978)によれば, 互いにつながり (linkage) を発展させようとする組織が数多くある場合, 組織間の相互依存を促進し管理するために集権的構造が展開される。彼らの議論を要約すると, 連邦型ネットワークの形成要因は, 組織の数と組織間の相互依存であると考えられる。

Provan (1983) は連邦型ネットワークに関する包括的な研究を最初に試みた。彼によれば, 連邦型ネットワークが形成される条件として, 上記の組織の数と相互依存以外に, ①加盟組織の目標と連邦型ネットワークのマネジメントの役割との矛盾, ②連邦型ネットワークを形成すべきであるという外圧, の2つがある。独立した加盟組織が①の矛盾を知覚しFMOを形成する場合, 連邦型ネットワークは自発型 (voluntary) と呼ばれる。第三者がFMOを形成し加盟を予定している組織に連邦型ネットワークへの参加を義務づける場合, その連邦型ネットワークは強制型 (mandated) と呼ばれる。

Handy (1992) は連邦型ネットワークをより規範的な立場で分析している。彼は, 組織は多様性と目的の共有化, ローカルとグローバルのパラドックスに直面しているため, 連邦型ネットワークを展開するようになるとする。これら連邦型ネットワークが遵守すべき原則として, ①サブシディアリティー⁵⁾, ②多元主義, ③慣習法, ④三権分立, ⑤加盟組織と連邦型ネット

ワーク全体の2つへの帰属意識, の5つを提示している。彼によれば, 組織が環境の不確実性に対処するためには, 伝統的な組織形態では限界があり, 連邦型ネットワークへ移行すべきである。Handyの主張は, 今日の多国籍企業を階層組織ではなく連邦型ネットワークとして把握するGhoshal & Bartlett (1990)の分析と軌を一にしている。

以上を要約すると, 連邦型ネットワークの特徴は次の3つである。

- (1) 連邦型ネットワークは, 複数の加盟組織とFMOによって構成された組織間ネットワークである。FMOの存在は, 連邦型ネットワークを連合型ネットワークから区別する。
- (2) FMOは, 加盟組織の多様性とネットワーク全体の目標の共有化の2つを同時に達成しようとする。
- (3) 連邦型ネットワークにおいては, 加盟組織がプリンシパル (依頼者) であり, FMOがエージェント (代理者) である。

2 連邦型ネットワークのライフ・サイクル

D'Aunno & Zuckerman (1987) は, 連合型, 連邦型, 階層型の組織間構造の変遷を記述することにより, 連邦型ネットワークのライフ・サイクル・モデルを提示している。

彼らによれば, 複数の組織が資源の相互補完のためにまず連合型ネットワークを形成する。次にFMOが形成され, 連合型ネットワークは連邦型ネットワークへと移行する。この連邦型ネットワークの成熟とともに, 加盟組織がFMOに対する依存度を強め, 集権化が進む。しかし, このような動きは, 加盟組織の自律性とFMOによるコントロールの必要性との間に葛藤を生み, 連邦型ネットワークを不安定にする。したがって連邦型ネットワークは, より集権的な階層型ネットワークへと移行するか, あるいは加盟組織の脱退により解体するか, の重要な岐路を迎える。

彼らのモデルの問題点は, 連邦型ネットワー

5) サブシディアリティー (subsidiarity) とは, 欧州連合条約 (マーストリヒト条約) で使用された言葉であり, 補完性という訳語が当てられる。それは, 欧州連合 (EU) と加盟国の間の権限の配分の原理であり, 規模や効果を考えて, 加盟国が個別に行ったのではうまくいかない事柄だけをEUレベルが担当するという意味をもつ。白井 (1995) を参照。なお, Handy (1992) はサブシディアリティーは逆権限委譲 (reverse delegation) のことであると述べている。

クの戦略的変革が考慮されていないことである。本稿の課題はこの点を解明することにある。

Ⅲ 組織間ネットワークの戦略的変革

上記のD'Aunno & Zuckerman (1987) も分析していないように、連邦型ネットワークの戦略的変革を扱った研究は皆無である。そこで本節では、連邦型ネットワークを含む組織間ネットワーク全般の戦略的変革に関する先行研究を検討する。この組織間ネットワークの戦略的変革には、①ゆらぎと②統合が重要な鍵となる。

1 組織間ネットワークにおけるゆらぎ

寺本(1990)は、単一組織と比較した場合の組織間ネットワークの構造特性を次のように指摘している。

- (1) 各参加組織の目標や利害の不一致のためにコンフリクトが生じやすい。
- (2) 各組織が自律性を保持しながら参加しているために、単一組織の場合のような明確な公式の権限が機能しにくい。
- (3) 参加メンバー間の認知ギャップや組織文化の差異が大きい。

しかし同時に、組織間ネットワークは柔軟な結合・連関という機能を有している。これらの長所を生かしつつ、組織間ネットワークを変革するためには、ゆらぎの発生が有効であるとしている。ゆらぎは、次のような方法によって作り出される。

- (1) メンバーの増加・減少を通じて一定期間内にある程度構成を変化させる。
- (2) サブグループを多様化し、ときに応じて再編成する。
- (3) 顧客・市場などの外部情報を広く取り入れる。
- (4) メンバーの複数グループへの参加を促進する。
- (5) 他のネットワークとの結合・連関をはかる。

Gray (1990) によれば、一度確立された組

織間ネットワークを変革する手段としては次のようなものがある。

- (1) 組織間ネットワーク内外の組織によって、従来とは異なった結合を形成する。
- (2) 組織間ネットワークへの資源のインプットを拡張あるいは縮小する。
- (3) 現行業務を破壊する。
- (4) 他の競合形態を導入する。
- (5) 新たな言語の使用、歴史の書き換えによって、古くなった神話を破壊し、より有効な神話に書き換える。

2 組織間ネットワークの統合

Metcalfe (1976) は、組織間ネットワークを意識的に再設計する手法について述べている。組織間ネットワークを管理する問題は、顧客や供給業者、政府機関、および組織化された大衆の多様な期待を統合する問題である。なお統合には、文化的、規範的、伝達的、機能的などの4つがあり、組織間ネットワークの中心に位置する組織(焦点組織)は、それぞれ次のように対処する。

- (1) 文化的統合：組織の目標と組織間ネットワークの目標との適合
- (2) 規範的統合：特定の組織からの圧力の抑制
- (3) 伝達的統合：組織間コミュニケーションの促進
- (4) 機能的統合：組織間の活動の意識的な連結

Luke et al. (1989) は、高度な戦略目的を持ち、ルースに結合した組織間形態を準企業(quasi firms)と呼ぶ。この準企業においては、収斂と拡散の力が比較的短時間のうちに働き、大幅な構造変化をつくりだす可能性を持つ。したがって、準企業の安定性確保のためには、戦略尖(strategic apex)の形成による戦略の策定と実行、組織間の努力の統一性の確保、メンバーシップの確定と修正が必要であるとしている。

以上のように、組織間ネットワークの変革には、ゆらぎと統合が重要である。これらゆらぎ

と統合は、組織間ネットワークの環境適応のためには連続的に繰り返される必要がある。

IV 連邦型ネットワークのマネジメントの分析 枠組

1 探査と活用：ドメインの観点から

ダイナミックに変化する環境下での組織の高業績の源泉は、組織が持つ能力（competence or capability）にあるとされる。能力を向上させるために、組織は2種類の学習を必要とする。それらは、新たな知識を追求する探査（exploration）と、既存の知識を利用し発展させる活用（exploitation）である（March, 1991）。探査と活用はダイナミックな均衡を維持しなければならない。探査なくして活用だけを強調することは、既存の優位性の枯渇を招き、逆に活用のともなわない探査は、探査から得られる潜在的な便益を実現できず、資源を浪費することになるからである（Madhok, 1997）。

探査と活用との境界は、ものの見方によって異なる（Levinthal and March, 1993）。例えば、社内ベンチャーは、既存の能力あるいは知識の活用であると同時に、新事業開発に成功する場合には探査でもある。Doz（1997）によると、探査に必要なものは、未充足のニーズを発見し、新たなドメインを創造することである。本研究もDozの指摘と同様に、探査と活用との境界をドメインの観点から考察する。

本研究では、探査をドメイン再定義（拡大あるいは変更）のための学習、活用をドメイン充実のための学習として理解する。したがって、探査によって再定義されたドメインは、活用によって充実されなければならない。

単一企業の場合、企業ドメインおよび企業ドメインに内包される事業ドメインの2つがある（大滝他, 1997）。同様に、連邦型ネットワークの場合にも、ドメインには連邦ドメインと事業ドメインがある。前者の連邦ドメインはより包括的・抽象的であり、連邦型ネットワーク全体

の方向性やミッションを示す。他方、事業ドメインはより個別的・具体的であり、加盟組織の活動と密接に関わる。ただし、コングロマリット傘下の子会社と異なり、連邦型ネットワークの各加盟組織が行う活動は完全に異質ではない。各加盟組織は、直面するローカルなニーズに適応しつつも、連邦型ネットワークへの参加資格を遵守するために、各加盟組織の活動はある程度相互に類似している。したがって、各加盟組織の事業ドメインもある程度共通している。

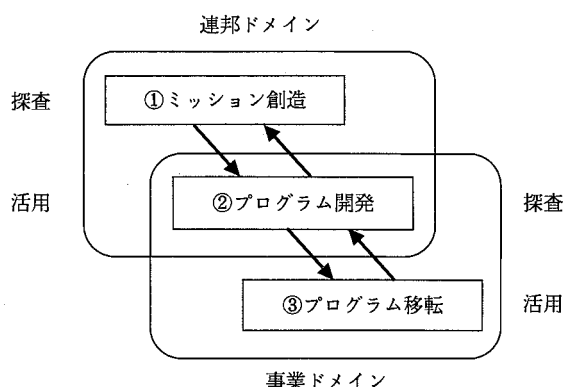
2 分析枠組

以上の検討より、連邦型ネットワークにおける探査と活用のダイナミクスを分析するための枠組が図1のように提示される。図1を簡単に説明する。

- (1) 探査と活用は、連邦ドメインと事業ドメインの両レベルに存在する。ただし、連邦ドメイン・レベルの活用は、事業ドメイン・レベルの探査に該当する。
- (2) 連邦型ネットワークにおける学習は、①ミッション創造、②プログラム開発、③プログラム移転の3種類の学習行動からなる。①のミッション創造は、連邦ドメイン・レベルの探査である。②のプログラム開発は、連邦ドメイン・レベルの活用であるとともに、事業ドメイン・レベルの探査である。③のプログラム移転は、開発されたプログラムを連邦型ネットワーク内の他組織に波及させる事業ドメイン・レベルの活用である。
- (3) これら①、②、③の学習行動は逐次的である。しかし、②の後で①が行われる場合や、③の後で②が行われる場合もある。

しかし、いずれの場合にも、連邦型ネットワークが能力を向上させるためには、①ミッション創造、②プログラム開発、③プログラム移転の3種類の学習行動を必要とする。

図1 連邦型ネットワークにおける探査と活用



V 日本YMCAの事例研究

典型的な連邦型ネットワークである日本YMCAは、加盟組織にあたる都市YMCA（現在32）と学生YMCA、および連邦管理組織にあたる日本YMCA同盟（所在地：東京）とによって構成される。分析にあたっては、事業（プログラム）を展開していない学生YMCAは除外される。

1880年、キリスト教の教えに基づく青少年育成活動を趣旨として、日本初の都市YMCAが東京に設立された。その後、1882年に大阪、1884年に横浜、1886年に神戸の各都市YMCAが設立された。これら4つの都市YMCAにより、1901年に日本都市YMCA同盟が結成された。他方、1897年の時点で、10の学生YMCAにより日本学生YMCA同盟が結成されていた。1903年にこれら2つの同盟が合体し、日本YMCA同盟が結成された⁶⁾。

1 都市YMCAと同盟の間の基本的な関係

教育や体育、野外活動、福祉等の具体的な事業（プログラム）を実施し、参加者に奉仕する

のは都市YMCAである。事業を計画・実施する主体は都市YMCAであり、したがって都市YMCAは自立的な組織である。ただし、YMCAの称号は同盟への加盟によってはじめて利用可能である。加盟する都市YMCAは、同盟の規則によって次のような義務を負っている。

- (1) 同盟の目的と事業への協力
- (2) 同盟の必要経費の拠出
- (3) 事業・会計報告書の同盟への提出
- (4) 都市YMCAの重要事項変更の際に同盟からの承認

他方、同盟は都市YMCAの自立と連帯を促進する役割を担う。同盟の主たる機能は、代表機能、連絡・調整機能、指導・助言機能の3つに集約される。具体的には、全国的な目標、運動方針の策定、都市YMCA設立の支援、研修所や研究所の管理、出版物や機関紙の発行、等である。

2 日本YMCAの変革

1990年代に入り、日本YMCAを取り巻く環境は大きく変化した。最大の変化は少子化である。青少年団体としてのYMCAにとって少子化は死活問題である。都市YMCAが運営する予備校や専門学校、あるいはキャンプ事業は、青少年の参加に依存しており、都市YMCAの

6) 同盟の結成により、日本YMCAは連合型から連邦型ネットワークへの移行を果たしたといえる。
D'Aunno & Zuckerman (1987) を参照。

表1 日本YMCA 同盟のミッション (1996年改訂)

私たち日本のYMCAは、
 イエス・キリストにおいて示された愛と奉仕の行き方に学びつ
 つ、世界のYMCAとのつながりのなかで、次の使命を担います。
 私たちは、
 すべての人々が生涯をととして全人的に成長することを願い、
 すべてのいのちをかけがえのないものとして守り育てます。
 私たちは、
 一人ひとりの人権を守り、正義と公正をもとめ、喜びを共にし
 痛みをわかちあう社会をめざします。
 私たちは、
 アジア・太平洋地域の人々への歴史的責任を認識しつつ、世界
 の人びとと共に平和の実現に努めます。

財政はこれら事業の収入が基盤となっているからである。都市YMCAの財政悪化により、同盟に拠出する負担金割合が予算の1.6%から1.0%へと削減された。そのため、同盟はスタッフの削減や施設売却といったリストラクチャリングに着手せざるをえなくなった。

少子化にともなう同盟のリストラクチャリングによって、日本YMCAは抜本的な改革を成し遂げてきた。この一連の改革を図1の分析枠組に即して考察する。

① ミッション創造⁷⁾

近年、日本YMCAにおいてミッションの形

骸化が指摘されるようになった。そのため、都市YMCAのレベルでも同盟のレベルでも、ミッションの改訂作業が行われた。同盟のミッションが改訂されたのは1996年のことである(表1)。なお、一部の大都市YMCAは、同盟より先にミッションの改訂を終えていた。

② プログラム開発⁸⁾

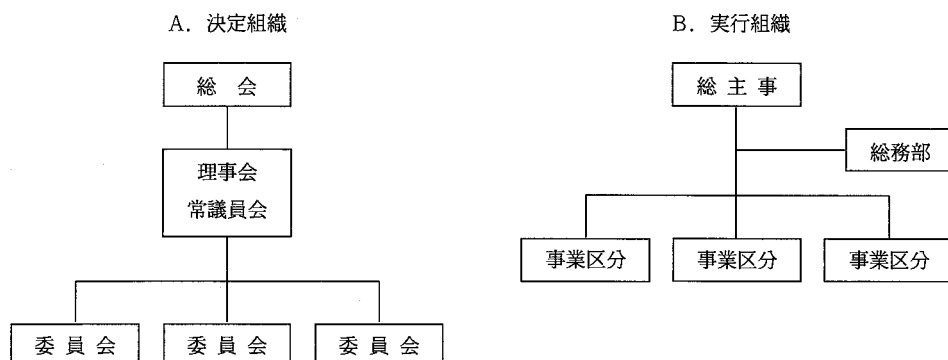
環境変化にともなう同盟のリストラクチャリングは、都市YMCAに一層の自立を促すことになった。プログラム開発においても、都市

7) 日本YMCAにとって、ミッションは2つの理由で重要である。第1の理由は、連邦型ネットワークのミッションが、加盟組織の成員に対し、自組織と連邦型ネットワーク全体の両者への帰属意識をあたえるからである(Handy, 1992)。この二重の帰属意識は、同盟と都市YMCAの両者がミッションを持ち、しかも両者が世界YMCA同盟のミッションの基本となっている「パリ基準」に準拠していることで醸成されている。パリ基準は、YMCAが聖書に基づく活動や人間形成を行っていくこと、およびそうした考え方に賛同する人々と結合していくことを明示している。

第2の理由は、非営利組織のミッションが当該組織の中核価値(core value)を含んでいるからである(小島, 1998)。

8) ここで取り上げているのは、日本YMCAがプログラム開発をいかに(how)行うようになったかである。当然のことながら、何を(what)開発しているかも同様に重要である。ここ数年、都市YMCAは、①人口の高齢化へ対応すべく、老人ホームと福祉系の学校の運営を開始した。前者は福祉のサービスであり、後者はそのための人間を育てるプログラムである。その他に、②女性の社会進出にともなうチャイルド・ケア、③学習障害児を対象としたプログラムも開始している。また、老人を老人扱いしないことも大切との認識に立ち、④「シニア・プログラム」も創始している。このシニア・プログラムは、もともと青少年対象の各種プログラムに、健康な高齢者も参加できるよう工夫を凝らしたものである。なおZald & Denton (1963)は、英国および米国のYMCAが、宗教的慈善活動を行う組織から多様なプログラムを多様な青年に提供する組織へと変革していくプロセスを詳細に分析している。

図2 都市YMCAの組織構造



YMCAの自立は明確に表れている。

第1に、理事や常議員の業務に対する関与が増大した。従来の都市YMCAでは、事業の計画責任と事業の実行責任を明確に分離してきた。すなわち、事業の計画責任は理事会や常議員会が、事業の実行は常務理事である総主事を長とする職員組織が、それぞれ担ってきた(図2)。しかし近年では、理事や常議員は業務をすべて職員に任せるのではなく、自らも積極的に関与するスタイルが主流となってきている。

第2に、都市YMCAの経営手法がより演繹的・分析的になりつつある。従来のような単年度主義では、事業の設定、施設の拡充、スタッフの確保を十分に達成することができなくなった。そこで1990年ごろから、都市YMCAでは中長期計画の必要性が唱えられ、実際に導入された(斎藤編著, 1990)。

③プログラム移転

以前の同盟においては、主要なプログラムに関して事務局が設けられていた。しかし、リストラクチャリングにともなって、これら事務局は廃止された。また、かつての同盟のスタッフの中には、都市YMCAでキャリアを積みプログラムに精通した専門家もいたが、現在の同盟スタッフはすべてゼネラル・スタッフである。このような同盟機能の縮小にともなって、都市YMCA間のプログラム移転のあり方は、同盟中心の放射型から、都市YMCA間の水平的な

ものへと変化している。

第1の変化は推進会議に関するものである。以前から、都市YMCA間には推進会議と呼ばれる会議体が設けられていた。これは主要なプログラムに関するノウハウ共有、あるいは共同プログラム遂行のための公式組織であり、各都市YMCAの担当スタッフによって構成されてきた⁹⁾。これまでの推進会議はもっぱら全国レベルで開催されていた。しかし、参加するスタッフの旅費、地域ニーズへの密着の観点から、ここ数年来、全国を3ブロックに分けた推進会議が主体となってきた。ブロックは、東日本、中日本、西日本である。都市と全国の中間にブロックを設けることにより、コストの削減とより密度の濃い情報交換が可能となった。

第2の変化は、プログラム移転において同盟が果たす機能に関するものである。同盟は知識を吸収し波及させるよりも、知識移転のためのインフラストラクチャー整備に注力するようになった。具体的には、電子情報化の推進と資格審査が挙げられる。

電子情報化は、同盟が主体となって推進された。そのねらいは、都市YMCAに対する情報の即時伝達と業務の効率化である。同盟は従来、印刷物を通じて都市YMCAに情報を提供して

9) 都市YMCA間のノウハウ共有は非公式なたちでも行われている。

いたが、配信のサイクル短縮とより鮮度の高い情報の伝達のため、1997年に印刷物を廃止し、ファックスまたは電子メールでの配信に切り替えた。また、ホームページを開設し、同盟および都市YMCAの情報を広く公開するとともに、電子掲示板や職員専用のホームページも開設し、情報へのアクセスや交換の頻度、効率の向上を図っている。メーリングリストも稼働し、YMCA関係者、都市YMCAの総主事、プログラム担当者等を対象に、各種の情報が伝播されている。

このような電子情報交換は、上述の推進会議をはじめとする都市YMCA間のフェイス・トゥ・フェイス（FTF）コミュニケーションを完全に代替するものではない。しかし、FTFに要する旅費を考えると、バーチャルなコミュニケーションが必要である。各都市YMCAの担当者が日常的に情報を密に交換し合うとともに、一度の会合でFTFコミュニケーションを効果的に遂行することが期待されるようになった。

資格審査は1995年より一元的に管理されるようになった。都市YMCAの主事やインストラクターの資格認定のための基準設定や手続は、従来は同盟の業務組織の各部門に分散していた。リストラクチャリングによってこれらの部門が廃止され、資格審査に関する実務は一箇所に集約されるようになった。資格審査の主たる目的は、都市YMCAにおける業務の質を標準化することにある。主事やインストラクターが、業務の遂行に必要な基礎的な理論やスキルを習得しているかを確認し、彼らが遂行する業務の質を向上させることが必要であった。

VI 考 察

日本YMCAのリストラクチャリングは、「小さな同盟」だけでなく、都市YMCAの自立をも目指したものである。この都市YMCAの自立は、都市間の連帯を促進し、日本YMCAの分裂を招くことはなかった。以下、日本

YMCAの変革が自立と連帯を生み出した理由について考察する。

第1は、日本YMCAのミッションである。図1の分析枠組に即していえば、ミッション創造は連邦ドメインの定義に関わり、連邦型ネットワークの方向性を示す。従来、連邦型ネットワークにおいてミッション創造機能はFMOに委託されていると考えられてきた（Trist, 1983）。しかしながら、日本YMCAでは、同盟だけでなく都市YMCAもミッションを有している。要素（都市YMCA）がミッションのように全体（日本YMCAあるいはその象徴としての同盟）に関わる特性を保持することで、自立と連帯が可能となった（高木, 1995）。

第2は、情報の粘着性¹⁰⁾（von Hippel, 1994）への対処である。von Hippelによれば、あるタスクを遂行する者とそのタスクに関連する情報は同居していなければならない。プログラム移転を最も効率的に遂行できるのは、プログラムを開発した者である。なぜならば、彼はプログラムに関する豊かな情報を持っているからである。同盟のリストラクチャリングによって、プログラム開発に対する都市YMCAの関与がより高まり、プログラム移転が当該都市YMCAを起点とするようになった¹¹⁾。

情報の粘着性の観点より、FMOと加盟組織の間の機能分担が再検討されるべきである。従来の研究においては、FMOの役割は加盟組織間の相互依存を調整することにあるとされてい

10) 情報の粘着性（information stickiness）とは、情報の探索者に対して必要な情報を移転し、利用可能にするためのコストと定義される。情報が暗黙的で多量な場合、粘着性は高まる。そのため、問題解決活動は粘着性のある情報が存在している場所で遂行されることになる。von Hippel（1994）を参照。

11) 逆に、加盟店と本部とによって構成されるコンビニエンス・ストアのようなタイトな連邦型ネットワークでは、本部がプログラム（サービス）を開発し、マニュアル、情報システムおよび指導員を通じてプログラムを加盟店に移転している。西村（1999）を参照。

る (Provan, 1983)。したがって、プログラム移転はFMOの役割と考えられる。しかし、プログラムが加盟組織によって開発される場合、加盟組織よりもFMOのほうがプログラム移転を効率的に遂行できる保証はない。このような場合には、FMOは移転に過度に介入せず、むしろソフトな調整を果たすことがより適切であろう。変革後の同盟は、資格認定や電子情報化の推進のようなインフラストラクチャーの整備を通じて、ソフトな調整を果たすようになった。

VII 結 び

本研究は、連邦型ネットワークのマネジメントを分析するための枠組を構築し、日本YMCAを事例として取り上げ、連邦型ネットワークの戦略的変革を考察した。

本研究のインプリケーションとしては次の2点があげられる。第1に、連邦型ネットワークが加盟組織の自立を促進しようとするならば、同時に加盟組織の責任を増大させなければならない。そのためには、加盟組織のマネジメントだけでなく、マネジメントの上位にあるガバナンスも整備される必要がある。加盟組織のガバナンスはFMOが主導するのではなく、加盟組織に関わる主要なステークホルダーが主導すべきである。

第2に、連邦型ネットワーク内のネットワークを有効に利用することである。あるタスクを、単一の加盟組織あるいはFMOのいずれかに拘子定規的に割り当ててではなく、加盟組織間のネットワーク構築によって遂行することも重要である。

連邦型ネットワークにおける戦略的変革に関しては、下記の課題について理解を深める必要がある。

第1の課題は、よりタイトな連邦型ネットワークにおける戦略的変革を分析することである。その分析結果と本稿の分析結果とを照合することにより、連邦型ネットワークの戦略的変革に

関する一般理論の構築が期待できる。

第2の課題は、戦略的変革を試みる際の各加盟組織の行動を詳細に分析することである。このような分析により、連邦型ネットワークにおける戦略的変革の促進要因ならびに阻害要因が析出されるであろう。

* 本稿の作成にあたっては、北海道YMCA前総主事の阪崎健治朗氏、日本YMCA同盟総合研究所の川村勇二氏に聴取と資料の面でお世話になった。記して感謝したい。なお、ありうべき誤謬など本稿の記述の責任はすべて筆者に帰するものである。

参考文献

- 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, pp. 534-545.
- Doz, Y. (1997). "Managing Core Competency for Corporate Renewal: Towards a Managerial Theory of Core Competencies," in A. Campbell, and K. S. Luchs (eds.) *Core Competency-Based Strategy*, London: International Thomson Business Press, pp. 53-75.
- Evan, W. M. (1966). "The Organization-Set: Toward a Theory of Interorganizational Relations," in J. D. Thompson (ed.) *Approach to Organizational Design*, pp. 175-190, Pittsburgh, PA: University of Pittsburgh Press. (土屋敏明・金子邦男・古川正志訳『組織の革新』ダイヤモンド社, 1969, pp. 225-246)
- Freisher, C. S. (1991). "Using an Agency-Based Approach to Analyze Collaborative Federated Interorganizational Relationships," *Journal of Applied Behavioral Science*, Vol. 27, pp. 116-130.
- Ghoshal, S. and C. A. Bartlett (1990). "The Multinational Corporation as an Interorganizational Network," *Academy of Management*

- Review*, Vol.15, pp.603-625.
- Gray, B. (1990). "Building Interorganizational Alliances: Planned Change in a Global Environment," in W. A. Pasmore, and R. W. Woodman (eds.) *Research in Organizational Change and Development*, Vol. 4, pp. 101-140, Greenwich, CT: JAI Press.
- Handy, C. (1992). "Balancing Corporate Power: A New Federalist Paper," *Harvard Business Review*, Vol.70 (Nov.-Dec.), pp.59-72. (小牟田康彦訳「企業経営の“連邦主義”原理」『ダイヤモンド・ハーバード・ビジネス』April-May, 1993, pp. 4-15.)
- 小島廣光 (1998).『非営利組織の経営』北海道大学図書刊行会
- Levinthal, D. A., and J. G. March (1993). "The Myopia of Learning," *Strategic Management Journal*, Vol. 14, pp. 95-112.
- Litwak, E. and L. F. Hylton (1962). "Interorganizational Analysis: A Hypothesis on Co-ordinating Agencies," *Administrative Science Quarterly*, Vol. 6, pp. 395-420.
- Luke, R. D., J. W. Begun, and D. D. Pointer (1989). "Quasi Firms: Interorganizational Forms in the Health Care Industry," *Academy of Management Review*, Vol. 14, pp. 9-19.
- Madhok, A. (1997). "Cost, Value and Foreign Market Entry Mode: The Transaction and the Firm," *Strategic Management Journal*, Vol. 18, pp. 39-61.
- March, J.G.(1991). "Exploration and Exploitation in Organizational Learning," *Organization Science*, Vol.2, pp. 71-87.
- Metcalfe, J. L. (1976). "Organizational Strategies and Interorganizational Networks," *Human Relations*, Vol. 24, pp. 327-343.
- 西村友幸 (1999).「連邦型ネットワークにおける探査と活用—コンビニエンス・ストアのケース」『実践経営』第36号 (近刊)
- 大滝精一・金井一頼・山田英夫・岩田智 (1997).『経営戦略』有斐閣
- Pfeffer, J. and G. R. Salancik (1978). *The External Control of Organizations: A Resource Dependence Perspective*, New York: Harper and Row.
- Provan, K.G. (1983). "The Federation as an Inter-organizational Linkage Network," *Academy of Management Review*, Vol. 8, pp. 79-89.
- 斎藤総衛編著 (1990).『YMCA 管理運営資料』YMCA 出版
- 佐々木利廣 (1995).「組織間関係論とR&Dコンソーシアム」『経済経営論叢』Vol.30, pp.389-416.
- 高木晴夫 (1995).『ネットワーク リーダーシップ』日科技連出版社
- Trist, E. (1983). "Referent Organizations and the Development of Inter-organizational Domains," *Human Relations*, Vol.36, pp.269-284.
- 寺本義也 (1990).『ネットワーク・パワー』NTT出版
- 臼井陽一郎 (1995).「EUにおけるサブシディアリティーの原理と協調的連邦制の概念」『ソシオサイエンス』Vol. 1, pp. 67-80.
- von Hippel, E. (1994). "Sticky Information and the Locus of Problem Solving: Implication for Innovation," *Management Science*, Vol. 40, pp. 429-439.
- Warren, R. L. (1967). "The Interorganizational Field as a Focus for Investigation," *Administrative Science Quarterly*, Vol. 12, pp. 396-419.
- 山倉健嗣 (1993).『組織間関係』有斐閣
- Zald, M.N., and P. Denton (1963). "From Evangelism to General Service: The Transformation of the YMCA," *Administrative Science Quarterly*, Vol. 8, pp. 214-234.