

# インクルージョン・マネージャーに必要とされるコンピテンシーの考察

## Consideration of Competencies for Inclusion Manager Who Spanning Boundaries of Multiple Stakeholders

○辻岡 綾<sup>1</sup>, 藤本 慎也<sup>1</sup>, 川見 文紀<sup>1</sup>, 松川 杏寧<sup>2</sup>, 立木 茂雄<sup>3</sup>  
 Aya TSUJIOKA<sup>1</sup>, Shinya FUJIMOTO<sup>1</sup>, Fuminori KAWAMI<sup>1</sup>,  
 Anna MATSUKAWA<sup>2</sup> and Shigeo TATSUKI<sup>3</sup>

<sup>1</sup> 同志社大学 大学院 社会学研究科

Graduate School of Sociology, Doshisha University

<sup>2</sup> 公益財団法人ひょうご震災記念21世紀研究機構 人と防災未来センター

Disaster Reduction and Human Renovation Institution

<sup>3</sup> 同志社大学 社会学部

Department of Sociology, Doshisha University

In this study, we interviewed high performer working for disaster care plan preparation in Beppu-city, Oita. Through her work, she build relationship among public administration, citizen group, local communities and “people with functional needs in time of disaster”. Through making disaster care plan preparation, we found that the success of the project is depend on the competency of the key person who connect these stakeholders. We sorted out competencies of the key person, and found that competencies are similar to the one of “Boundary Spanner”.

**Keywords** : Boundary Spanner, Copmetencies, Disaster Care Plan Preparation.

### 1. はじめに

#### (1) 研究背景

東日本大震災では障がい者の死亡率、特に在宅福祉や在宅医療への取組が進んでいた宮城県での障がい者の死亡率が全体死亡率の2倍以上となった<sup>1)</sup>。背景として、障がいのある人たちが在宅で生活ができる福祉環境づくりが進んでいた宮城県のみ、障害のある人の死亡率(2.6%)が高く、東日本大震災で被災した東北3県全体での死亡率(1.1%)の2倍以上になっていた<sup>2)</sup>。宮城県において、在宅で生活ができる福祉環境づくりが整えられていたのは平時のみであり、災害時にはどうするかということまでは考えられていなかった<sup>2)</sup>。平時の在宅での生活ができる福祉環境づくりと災害時の緊急対策が、保健福祉と防災・危機管理部局という異なった組織に分断され、連携が取れていない縦割り行政の弊害が、東日本大震災での結果から浮き彫りになった<sup>2)</sup>。

そこでこのような問題を解決するための先駆的な事例として、平時と災害時の取り組みを継ぎ目なくつなぐ、誰ひとり取り残さない防災のこころみが参考となる。大分県別府市では、障害当事者が代表を務める市民団体からの呼びかけに応じて、当事者・市民団体・事業者・地域・行政の5者協働による災害時の個別支援計画づくり(=「別府モデル」)が始まっている<sup>3)</sup>。立木(2020)では「別府モデルの基本は、災害時の要配慮者対応と平時の障害福祉サービスを継ぎ目なく連動させることにある」と説明し、「当事者に寄り添う相談支援専門員のような伴走者や、行政内の保健福祉と危機管理部局、地域活動団体と福祉専門事業者、そして当事者という多様な関係者を連結するインクルージョン・マネージャーという、当事者の社会的包括を保障するしくみがあってはじめて前に進む」とされている<sup>4)</sup>。そして、個々の組織に任せては各組織の最適化だけをはかると、その縦割りのしくみを乗り越えるイン

クルージョン・マネージメントの労を提供することが行政に求められることであると指摘している<sup>4)</sup>。

近年の令和元年台風第19号等を踏まえた水害・土砂災害からの避難のあり方をめぐって内閣府で結成されたワーキンググループの報告書においては、平時と災害時の取組を切れ目なくつなぐためには、行政組織内における防災・危機管理部局と医療・保健・福祉部局との連携や外部の医療や福祉の専門職の職能団体や事業者等の関係機関との連携が重要であることが指摘された<sup>5)</sup>。

#### (2) 研究目的

「別府モデル」では、災害時に備えた具体的な取り組みを実現するために、危機管理部局と福祉部局など多様な行政担当者の間や、障害のある人たちと地域、福祉事業者などの間に入って橋渡しや調整活動を行い、関係者間の信頼関係を作り、中心となって動くM氏という人材が迎え入れられた<sup>3)</sup>。別府モデルにおけるインクルージョン・マネージャーであるM氏による活動により、取り組みは大きく進んだと考え、インタビューからM氏の活動や能力、すなわちコンピテンシー<sup>(1)</sup>の分析を行った<sup>6)</sup>。先行研究をもとにM氏のコンピテンシーを分析・整理していくと、経営学で研究されている「バウンダリー・スパーナー(境界連結者)」のコンピテンシーと似通っていることがわかってきた<sup>6)</sup>。「バウンダリー・スパーナー」の研究は、これまで経営学の分野で数多くの研究が行われている。そこで本研究においては、M氏のコンピテンシーを、「バウンダリー・スパーナー」等の先行研究で明らかになっている枠組みや理論において整理ができるのではないかと考えた。枠組みによる整理ができれば、M氏の活動内容を他地域で横展開・普及する上で、より汎用性の高い形にして提供することが可能になるのではないかと考える。

## 2. 先行研究

### (1)バウンダリー・スパンナーの定義

齋藤 (2017) によると、現代社会が直面しているさまざまな社会的課題を解決するために、NPO・行政・企業など多様なセクターがともに取り組むことが求められるようになっており、社会的課題の解決を目的としたセクター間の協働は、「資源を持ち寄りそれぞれが役割をもち分業することにより、単一もしくは2つのセクターではなしえない課題解決方法をうみ出していくプロセス」であると指摘している<sup>7)</sup>。佐々木 (2009) においては、「企業、NPO、さらには地方自治体という3つのセクターが自らのアイデンティティを維持しながら、相互に補完しあい、相互に調整し合うようなシステムが求められている」と指摘している<sup>8)</sup>。さらにこのような複数のセクターでの協働をクロスセクター・コラボレーションとして「2つ、あるいはそれ以上のセクターに所属する組織による、情報・資源・活動・実行能力の連結あるいは共有を通じて、単一セクターの組織が達成しえなかった結果を共同で達成すること」として定義している<sup>8)</sup>。

このようなセクター間の協働やコラボレーションを促す役割として、「バウンダリー・スパンナー」の役割が研究されてきた。特に経営学分野においては1970年代頃からバウンダリー・スパンナー（境界連結者）に関連する多数の先行研究が行われてきた。Leifer & Delbecq (1978)、佐々木 (1990) は、さまざまな名称で呼ばれてきた境界連結単位を整理している<sup>9)10)</sup>。（表1）

表1 境界連結単位の呼称

1 Input transducer	インプット変換担当者
2 Linking pins between organizations and environment	組織・環境間の連結ピン
3 Gatekeepers	ゲートキーパー
4 Unifiers	統一者
5 Change agents	変革担当者
6 Regulator	調整者
7 Member of extraorganizational transaction structure	組織外取引構造のメンバー
8 Liaison role	連絡役
9 Planner	計画作成者
10 Innovator	革新者
11 Marginal Men	マージナル・マン
12 Boundary Spanner	対境担当者

表1のように呼び方については様々であるが、具体的には、外部重役、営業担当者、消費者苦情処理担当者、購買担当者、労務関係担当者、プロダクト・マネージャー、ロビイストなどの活動が相応する、とされている<sup>10)</sup>。

佐々木 (1990) は、「境界連結単位とは、組織と環境の接点に位置し、外部からの情報、価値、文化を組織内意思決定中枢に転送しながら、組織を代表してさまざまなかたちで環境に働きかけるような個人ないしグループ」として定義しており、さらに境界連結機能を①資源取引機能、②情報プロセッシング機能、③象徴的機能、④組織防衛機能、⑤組織間調整機能の5つに分類・整理を行っている<sup>10)</sup>。

森 (2016) は境界連結の概念を「自組織と外部環境（他組織）の境界や接点に位置し、自組織と外部環境を結びつける役割」のことと定義している<sup>11)</sup>。また Williams (2012) では、境界連結は「組織、セクター、専門分野、政策と言ったいくつかの伝統的な境界線を越え、つむぎ、

また浸透している諸活動」と定義している<sup>12)</sup>。

Burke(2004)では、「2つあるいはそれ以上の境界を橋渡しして結びつける、あるいは境界を区別するものさえ見えなくするような、過程や行動のこと」と定義している<sup>13)</sup>。

中尾 (2017) は、バウンダリー・スパンナーの日本語訳として対境担当者と訳しており、その役割として、「①自組織を対外的に代表すること、②情報収集と処理、③組織外部の不確実性の緩和、④特に情報が乏しく環境の変化が激しい場合の資源の獲得と放棄、⑤情報過多から自組織を守る」という5つの役割を整理している<sup>14)</sup>。

入山 (2020) によると、「経営学でバウンダリー・スパンナーは企業イノベーションを創出するために部門間での異なる言語、価値観をうまく翻訳しながら、部門間の調整やコンフリクトの解消を実現する役割として注目されてきた。彼らは異なるプレーヤーをつなぎ、自身のメリットだけでなくネットワーク全体の公共利益を追求する役割」と説明されている<sup>15)</sup>。さらに入山 (2020) は、バウンダリー・スパンナーとは、「組織の境界で行動する人々であり、組織に必要なタスクを遂行し、そして組織内部と外部の要素をつなぎ、企業間、組織間、部門間、地域間などの境界を超える人であり、彼らの役割はブローカレッジそのものだ」と指摘している<sup>15)</sup>。

ここでブローカレッジという言葉が出てきたが、入山 (2020) はブローカレッジのことを、ソーシャルネットワーク上で「つながっていないプレーヤー同士の媒介となり、それを活かして優位に立つ」ことと説明している<sup>15)</sup>。またバート (2006)、菊地 (2005) はブローカレッジとは「弱い紐帯に基づくネットワーク内の構造的な穴を橋渡しし、優れたアイデアを伝搬させる役割を担う、いわゆる境界連結担当者の活動の度合い」としてしている<sup>16)17)</sup>。ボワセベン(1986)は、事業家 (entrepreneur) が操作する資源には2種類あるとし、土地や雇用機会や奨学金や専門的知識など個人が直接的に統制している資源を分配するものをパトロンといい、前者のタイプの資源を直接的に統制している人物やあるいはそうした人物（つまりパトロン）につながりのある人物との戦略上の接触を持ち分配するものをブローカーである、と説明している<sup>18)</sup>。

さらに「社会的ブローカーは、個人間、集団間、社会構造間そしてさらには文化間のコミュニケーションのギャップを架橋する存在である」としている<sup>18)</sup>。

以上の先行研究より、バウンダリー・スパンナーに共通して言えることとしては、自組織においてだけでなく、境界を越えて多様な外部組織・関係者を結びつけ、調整する役割を担うということだ。

### (2)バウンダリー・スパンナーに求められる能力

では、バウンダリー・スパンナーはどのような能力を發揮して活動を行っているのだろうか。

Miller(2008)は、大学—学校—コミュニティの間におけるバウンダリー・スパンニング活動において、どのような能力が見られたかを説明・整理している<sup>19)</sup>。Miller(2008)によると、①様々な人との接点を持っている、②情報を効果的に収集したり伝達する、③関係者から信頼され、尊敬されている（特に相互の信頼と理解に依存する協働作業に重要である）、④社会的組織の複雑さを理解し認識している、⑤優れた対人スキルを持っている、⑥多様で機知に富んだパートナーたちを招集できる（事前にグループ内での対立可能性も認めて戦略的手段を利用）、⑦共通の原因の周りに一見異なるグループを団結させる（単に多様な参加者を“仲

良し”にするのではなく、意図的で生産的な仕事ができる協調体制を構築するプロセスに彼らに関われることが重要)、⑧組織やコミュニティ間を自由に柔軟に移動でき、活動するのに物理的、組織的または政治的に制限されない、といった能力が調査から見られたと提示している<sup>19)</sup>。

また企業・NPO間のソーシャル・アライアンスを対象として中長期にわたる戦略的関係構築に関する研究を行ったBergerら(2010)によると、ソーシャル・アライアンスにおける境界連結者は、①革新的で機知に富み、②組織内の他の人々と十分につながり、③他の人々が信頼し尊敬する誠実さの高い人々と見なされている、④彼らはエネルギーに溢れ、⑤自らの取り組みに他者を惹きつけていくことができる、としている<sup>20)</sup>。

とりわけWilliams(2002)では、バウンダリー・スパーナーに求められるコンピテンシーについて詳細な研究を行っており、本研究ではこの枠組みが活用できると考えた<sup>21)</sup>。以下からその特徴的なコンピテンシーについて言及していく。

まず第一に「①持続可能な関係性の構築する」ことである。関係者同士の人間関係が構築できることや、コミュニケーション能力が必要である。その他にも、性格が誰にもとつきやすく、感じの良い人物であることが求められる。そして大事なのが関係者の信頼を得ることができることである<sup>21)</sup>。

第二に「②影響を与えたり、交渉しながら管理する」ことである。関係者間での交渉、仲介、媒介ができることや、関係者間に相互依存がどれほどあるのか理解する能力が必要である。相互の合意形成や意思決定を形成する力が求められる<sup>21)</sup>。

第三に「③複雑なことや相互依存しているものを管理できる」である。関係者が多くなればそれだけ物事は複雑になるが、そのような関係性を判断・理解する力が必要である。また多様な関係者の視点で物事を見ることに加え、彼らの文化、習慣、役割、責任、考え方、モチベーションなどを理解することも欠かせない。また創造的、刷新的、企業家精神に富み、うまく資源を動員できることも必要だとされる<sup>21)</sup>。特にこの③の部分には異なる能力が並列で記載されているため、③-1から③-4までに分けて分類をした。③-1は「複雑な物事の関係性や相互依存性を判断・理解する」、③-2は「関係者の視点で物事を見る、拘束条件を理解できる」、③-3は「創造的・刷新的・企業家精神に溢れている」、③-4は「うまく資源を動員したり、てこで動かす(最小の労力で最大の効果を得る)」と分けている。

第四に「④役割やモチベーション、説明責任を管理する」である。関係者(人・組織)の役割や責任の形態・構造などに敏感に気を配り、彼らが何をすべきであるかを知っていることは、関係管理に必要とされる<sup>21)</sup>。それには「誰が何をしているか?」という関係者の蓄積情報も必要になってくる。

以上のように大きく分けて4つの大きな能力が整理されている。本研究では、この4つのバウンダリー・スパーナーに特徴的なコンピテンシーを枠組みとして、M氏が持つコンピテンシーの整理を行っていく。

### 3. 研究方法

#### (1)分析データ

大分県別府市において、障がい当事者と行政、地域、事業者等との橋渡しを行っている高業績者(インクルージョン・マネージャーとしての役割を担う市危機管理課

職員のM氏)へのインタビューを書き起こした資料を使い分析を行った。M氏がどのような活動を行ってきたのかを聞き取ったインタビューから抽出したキーフレーズは最終的に合計306のフレーズにカード化し、これらをKJ法によって分類した。キーフレーズ化にあたっての手続きは先行研究を参考されたい。

#### (2)分析方法

これらのキーフレーズ化されたカードの内容をもとに、複数人によるKJ法により、Williams(2002)によって提示されたバウンダリー・スパーナーの能力に当てはまるものと、M氏独自に見られるものとの整理した<sup>21)</sup>。同意見と見られるものは意見の固まりとしてカードをまとめた。

### 4. 研究結果

整理した結果をまとめたものが図1である。図1の説明を以下から簡単に行っていく。図の左半分が「バウンダリー・スパーナーの態度・行動」として大きく分けている部分である。このなかには「①持続可能な関係性の構築」、「③-3創造的・刷新的・企業家精神に溢れている」、「大義名分に基づいて活動する」、「エビデンスにもとづいて活動する」といった項目が含まれる。

図の右半分の方は、「プラットフォームを形成する」という活動として大きく分けている部分で、「③-1複雑な物事の関係性や相互依存性を判断・理解する」、「③-2関係者の視点で物事を見る、拘束条件を理解できる」、「③-4うまく資源を動員したり、てこで動かす」、「④役割やモチベーション・説明責任を管理する」といったものが含まれる。以下からカードを分類した固まりごとの説明を行っていく。

#### (1) バウンダリー・スパーナーの態度・行動

##### 「①持続可能な関係性を構築する」

持続可能な関係性の構築に割り振ったカードを見ていく。M氏はもともと別府市が地元ではないため、まずは地域の方々との関係を作っていくところから始まった。地域のキーパーソンである自治会長に会いに行き、地域に頻繁に出入りしている。また地域の関係者には理解されずに誤解が生じる場面や怒られることもあったが、それでも堪えずに何度も地域に足を運び、信頼や理解を得ることに尽力した。地域とは地域住民はもとより、障害当事者、当事者家族、福祉事業所の相談支援専門員なども含まれる。地域に入れば関係者と意見が食い違う場面もあるが、納得がいくまで話し合いを行うことが大事であると考え、肚を据えて地域と向き合う態度が見られる。

その根底には地域をエンパワーしていくことが大事であるというM氏の思いや、人柄として関係性を作るのが上手であることが助けとなっている。

##### 「③-3 創造的・刷新的・企業家精神に溢れている」

地域の方々には避難訓練や防災訓練に参加してもらうことから活動を始めているが、その際にM氏は波及効果を考えて行っている。定例の市の訓練にインクルーシブ避難訓練を組み込むことで、関係者が参加せざるを得ない状況を作り出すなどの工夫をしている。さらにはM氏だけでなく、他の担当者や他市においても実施できるように横展開の戦略を考えている。企画する人を育成できるようにお手本を作って見せたり、指示書を作成したり、M氏がいなくても、実施できるような仕組みを作ることを考えて活動を行っている。ゾッリ(2013)によると「優れた通訳型リーダー

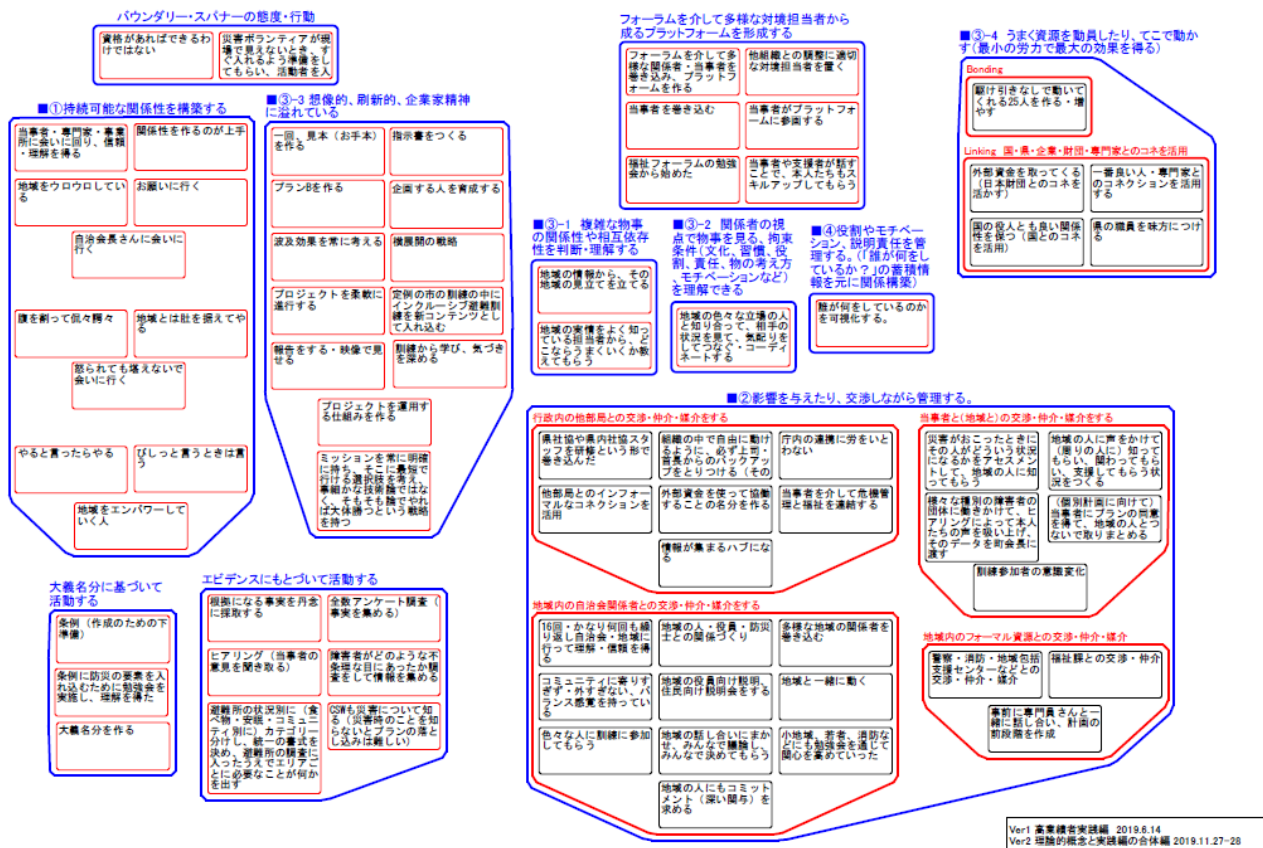


図1 バウンダリー・スパーナー枠組みでのM氏の活動整理

一は、人々を結び付けるだけでなく、つぎなるリーダー候補に橋渡し役を移管するための教育にあたる。リーダーが橋渡し役から旗振り役へと移行することが重要であると指摘している<sup>22)</sup>。まさにM氏は仕組みとして次世代に引き継ごうとしている。

また思うように計画が進まない場合でも、プランBを考えていたり、柔軟に進行することで臨機応変に対応している。物事の原点に立ち返って何が大事であるかミッションを常に明確に持ち、そのミッションに最短距離で行ける選択肢を常に考えて活動をしていることが大きいと考える。

「大義名分に基づいて活動する」

これは先行研究の枠組みでは分類ができなかった部分である。もともとは別府市の障害者差別禁止条例を作成するという大義名分の元に、質問紙調査等を行って障がい者が不条理な目にあっただうかの情報を集めるなど、行政をその気にさせるために動いたという背景がある。また他の自治体での条例の勉強会を行うなど、別府市の障害者差別禁止条例に防災の要素を入れ込む必要性を強調する戦略的な考えを持って活動をしていることがわかる。

「エビデンスにもとづいて活動する」

こちらも先行研究の枠組みでは分類ができなかった部分である。プロジェクトを始めるにあたって、関係者へのアンケート調査や当事者たちへのヒアリングなど、エビデンスに基づいて活動を行っている。事例で言うと、手助けが必要でないとアンケート調査では回答があった当事者にも、本当に必要でないのか状況を丁寧に聞き取りに

行って確認するなど手間を惜しまず調査している。当事者だけでなく当事者団体の関係者にも確認し、危ないと思う人達全てのところを回っている。徹底した調査と聞き取りが活動の土台になっている。

(2) プラットフォームを形成する

国領 (2011) によると、プラットフォームとは「多様な主体が協働する際に、協働を促進するコミュニケーションの基盤となる道具や仕組み」として定義している<sup>23)</sup>。またプラットフォームが持つものとして、「プラットフォームがつながりをつくることで、個々の主体が持つ力が単純な和を超えて、相乗効果が生まれる」ことや、「多くのプレイヤーが活動をしているうちに、多様な資源が結合して予想もしなかった新しい価値が次々に生まれるという、創発の力」があることが指摘されている<sup>23)</sup>。

M氏の活動の中でも、特に重要であると考えられるのがプラットフォームを介して、多様な関係者を繋いでいくことである。当事者と地域、当事者と行政など普段は会う事がない関係者同士を引き合わせ、双方向でコミュニケーションが取れる下地作りをしている。別府市の場合は、市民団体(福祉フォーラムin別府)が作られており、当事者を含む関係者によるプラットフォームが存在したことが事業を進める上での重要な要素となった。

「③-1 複雑な物事の関係性や相互依存性を判断・理解する」

多様な関係者が繋がれば繋がるほど、その複雑性も増していく。それらの関係者間がどのように繋がっているの

か、またどのように繋がると効果的であるのかなど関係性を理解し、彼らそれぞれの考え方・視点などに配慮することが必要となる。まずは地域事情をよく知っている担当者などに聞き取り、どのように地域と付き合っていくか下調べと準備を行っている。

「③-2 関係者の視点で物事を見る,拘束条件を理解できる」

様々な立場の人を繋ぐ場合は、関係者それぞれの状況を良く観察し、気配りをしながら繋いでいることが重要である。個人ごとにどのような拘束条件があるのかなどを配慮しながら、彼らの立場であればどうしたいのか、という視点を持っている。

「③-4うまく資源を動員したり,てこで動かす」

地域だけでは資源に限られるため、外部から専門家を呼び、一緒になって事業を推進するための活動に巻き込んだり、外部資金を取ってくるコネクションを持つなど、外部の社会関係資本を活用している。

敷田ほか（2012）によると、「地域を取り巻く環境が大きく変化する中で,地域内のアクターだけでは地域課題を解決できなくなっているため,今後の地域づくりの推進や地域課題の解決では,従来議論されてきた「地域内」のプラットフォームの形成だけでなく,地域内外の多様なアクターが関わるしくみが必要である。」と指摘している<sup>24)</sup>。このように地域外の資源を活用できる力は大事な要素である。

「④役割やモチベーション・説明責任を管理する」

関係者を繋ぐには,彼らがどのような役割を担っているのか,組織の中であれば役割や責任の形態・構造を知っておく必要がある。また誰が何をしているのか?という蓄積情報(どのような活動をしているのか,どのようなことに興味があり,知識を持っているのかなど)を知っておく必要がある。関係者が事業の中で,どのような役割や責任を持って,関与していくことができるのかを理解することで,彼らが事業に取り組むためのモチベーションをうまく管理することができる。

1980年代半ばに米国ハーバード大学の社会心理学者であるダニエル・ウェグナー(Daniel M. Wegner)が提唱した組織学習に関する概念としてトランザクティブ・メモリーという概念がある。このトランザクティブ・メモリーについて,大沼(2016)は「他のメンバーがどのような専門知識を持っているかを認識でき,適切な人物に知識を探し求める行動が可能になる。したがって,知識と人を結び付けられるために,集団のメンバーに適した仕事や役割を分担でき,効率的な知識活用がなされるのである。」と説明している<sup>25)</sup>。

M氏は関係者のトランザクティブ・メモリーを記憶しているため,必要な知識や情報があれば繋いでいくことができるのではないかと推測する。

②影響を与えたり,交渉しながら管理する。

プロジェクトを進める上で多様な関係者を巻き込んでいくには,まず関係者間との交渉や仲介が必要である。M氏の場合は訓練や研修に関係者を巻き込むことから始め,そこから新しいアイデアや革新の機会をも生み出そうとしている。新しい関係性が生まれたのちには,それらを持続・発展させ,各関係者が最大限に動けるような調整を行っている。M氏の活動では,4つの関係者との交渉・仲

介・媒介を行っている。以下からa~dまでで説明をしていく。

a:「行政内の他部局との交渉・仲介・媒介をする」

行政の縦割りによる弊害が根本原因であると考えるが,難しいのは行政内部で関係者を巻き込むことである。庁内でも他部署に説明に行き,事業の説明や連携の説得をする中で事業に巻き込んでいっている。当事者を介して共通の課題を解決するために,複数の部局を連結させたり,外部資金を名目に協働するための名分を作るなど連携のための労をいとわない。またM氏の活動に特徴的であるのは,組織の中で自由に動けるように上長からのバックアップを取り付けていることで行動が制限されにくい点である。

b:「当事者と(地域と)の交渉・仲介・媒介をする」

障害当事者を巻き込むときには,当事者本人だけでなく,様々な障害種別ごとの協会などを巻き込んでいる。当事者や相談支援専門員だけでは,地域の関係者となることが難しい。そこで,M氏が当事者と地域を仲介し,障害当事者がどのような状況にあるのかを個別計画作成のプロセスの中で地域住民に知ってもらい,関わってもらった状況を作っている。

c:「地域内の自治会関係者との交渉・仲介・媒介をする」

地域の関係者に動いてもらえるような地道な調整活動を行っている。一回の避難訓練をするにしても,16回以上は地域に行き,地域の人や役員と話をし避難訓練の必要性や目的について理解をってもらう事を大切に考えている。説明会を実施して個別計画作成事業の意味を理解してもらったり,自治会長などのキーパーソンには何度も個別でお願いに行くなど根回しを徹底して行っている。地域に丸投げするのではなく,最初は地域と一緒に動いていくことが大事であるが,そのうち地域の人にまかせていくことが大事だと考えている。地域の話し合いで議論し,地域に決めてもらうことが,活動をうまく進める上で大事だと考えている。

d:「地域内のフォーマル資源との交渉・仲介・媒介をする」

訓練を一つ実施するにおいても,警察,消防,地域包括支援センター,大学などに声掛けをして参加してもらうように働きかけ,実際に参加してもらう。そこで関係者同士の中で,新たな繋がりが生まれ,予期しなかったような反応が生まれることを期待している。

## 5. 考察

今後の追加調査により,他のコンピテンシーについてもさらに見つけ出されることも考えられるが,概ねバウンダリー・スパナーの先行研究で出されたコンピテンシーに,M氏の能力が当てはまることが分かってきた。

一方でこのようなコンピテンシーを備えた高業績者がどこの地域でもいるとは限らない。まして一人がこれらの能力を全て備えているということは,非常に稀なケースであろう。そこで参考となるのが,Friedman & Podolny (1992)が提案する,バウンダリー・スパナーは必ずしも一人である必要はなく,複数人で兼ねることができるとい説である<sup>26)</sup>。バウンダリー・スパナーの業務には役割葛藤が付きまといストレスレベルが高いことが指摘されており,その役割を一人で担う場合の負担は大きい<sup>26)</sup>。そこでバウンダ



リー・スパナーにおける役割を複数人で分けて担うことが解決策の一つとして提示されている<sup>26)</sup>。これはM氏のコンピテンシーを必ずしも一人が持つ必要はなく、それぞれのコンピテンシーに長けた者同士が協働することで補うことができると考える。本事業で言うと、まずは行政の危機管理部局・福祉部局の協働により、それぞれの強みを生かした活動が実施できると考える。

またM氏の場合、行政組織の中では特殊な立ち位置で、本事業を推進するために（物理的に）動きを制限されず、異動もないことを前提に職務に就いている。行政組織に所属する職員としては、一般的にM氏と同じような動きをすることは難しいと考えるため、制約条件については考える必要がある。山倉（1988）によると、「対境担当者の行動に影響を与える要因としては、規模、環境、技術などの状況要因とともに、担当者の能力（とりわけ交渉力や対人能力など）や、担当者の組織における地位という組織的要因が重要であるとしている<sup>27)</sup>。特に組織の“どのような位置の人間”が対応するのか、担当者の組織における信頼度がコミュニケーション効果の成否に大きな影響を与える」と指摘している<sup>27)</sup>。今後はどのような位置に属する人間がバウンダリー・スパニングを実施しやすい環境にあるのか、また行政組織以外で活躍するバウンダリー・スパナーとの特徴とも併せて検討していきたい。

## 6. おわりに

- ・本稿においては、M氏の活動を、経営学で研究されている「バウンダリー・スパナー」のコンピテンシーの枠組みにより、比較・整理することを行った。
- ・M氏が行っている活動は必ずしも一人で担う必要はなく、協働により複数部署、複数組織で実施することが可能である。
- ・今後は、行政職員における「バウンダリー・スパナー」だけでなく多様な組織で活躍する人物からも研究を行い検討していく。

## 謝辞

本研究は、JST RISTEX SDGsの達成に向けた共創的研究開発プログラム〔ソリューション創出フェーズ〕『福祉専門職と共に進める「誰一人取り残さない防災」の全国展開のための基盤技術の開発』（JPMJRX1918）、JSPS 科研費（基盤研究(A)）「インクルーシブ防災学の構築と体系的実装(JP17H00851)」、日本財団助成金（事業ID 2016392674）「障害者インクルーシブ防災における災害時ケアプランコーディネーター養成」（全プロジェクトにおいて研究代表者：立木茂雄）の助成を受けたものです。また本研究においてご協力頂いた別府市防災危機管理課の村野淳子氏にこの場を借りて御礼申し上げます。

## 参考文献

- 1) 立木 茂雄, 2016, 『災害と復興の社会学』, 萌書房。
- 2) 立木 茂雄, 2018, 「災害時に備えた合理的な配慮の提供とは—別府市での排除のない防災の取組から—」, リハビリテーション, 602, 13-17.
- 3) 立木 茂雄, 2018, 「平時と災害時の配慮を切れ目なくつなぐ—排除のない防災へ—」, 生活協同組合研究, 506, 14-21.
- 4) 立木 茂雄, 2020, 「災害時の要配慮者への対策は人口オーナス期に特有の事態として捉え、福祉と防災を連結する根本的な対策が必要だ」, ガバナンス 2020年3月号(ぎょうせい), 29-31.
- 5) 中央防災会議 防災対策実行会議, 2020, 令和元年台風第19等
- を踏まえた水害・土砂災害からの避難のあり方について (報告), 内閣府
- 6) 辻岡綾, 藤本慎也, 川見文紀, 松川杏寧, 立木茂雄, 2018, 「福祉専門職防災研修に必要とされるコンピテンシーの考察」, 地域安全学会東日本大震災特別論文集, No.7.73-76.
- 7) 齋藤紀子, 2017, 「社会的課題解決のためのセクター間協働—境界連結者個人からはじまる組織間関係の発展プロセス」, 千葉商大論叢, 54(2), 229-245.
- 8) 佐々木利廣, 東 俊之, 澤田 好宏, 加藤 高明, 2009, 『組織間コラボレーション—協働が社会的価値を生み出す』, ナカニシヤ出版.
- 9) Leifer, R. and Delbecq, A., 1978, "Organizational/Environmental Interchange: A Model of Boundary Spanning Activity", The Academy of Management Review, Vol.3, No.1, 40-50.
- 10) 佐々木利廣, 1990, 『現代組織の構図と戦略』, 中央経済社.
- 11) 森 裕亮, 2016, 「官民関係研究と「境界連結」概念: 新しい分析枠組みに向けて」, 同志社政策科学研究 20 周年記念特集号, 83-89.
- 12) Williams, P., 2012, Collaboration in Public Policy and Practice: Perspectives on Boundary Spanners, Policy Press.
- 13) Burke, W., Warner, 2014, "Boundary Spanning", Wiley Encyclopedia of Management, John Wiley & Sons.
- 14) 中尾 公一, 2017, 「公共・非営利領域の対境担当者 震災復興過程の文脈での検討」, 組織学会大会論文集 6巻 1号, 100-107.
- 15) 入山 章栄, 2019, 『世界標準の経営理論』, ダイヤモンド社.
- 16) ロナルド・S・バート著; 安田雪訳, 2006, 『競争の社会的構造 構造的空隙の理論』, 新曜社.
- 17) 菊池 彰, 2005, 「地方行政組織におけるコミュニケーション構造の転換に関する理論的考察」, 広島大学経済論叢 28 (3), 35-43.
- 18) ボワセベン, J., 1986, 『友達の友達—ネットワーク, 操作者, コアリッション』, 未来社.
- 19) Miller, P.M., 2008, "Examining the work of boundary spanning leaders in community contexts", International Journal of Leadership in Education, Vol.11, No.4, 353-377.
- 20) Berger I.E., Cunningham P.H. and Drumwright M.E., 2010, "The integrative benefits of social alliances: balancing, building and bridging", in Smith, N.G. etc (eds.), Global Challenges in Responsible Business, Cambridge University Press.
- 21) Williams, P., 2002, The Competent Boundary Spanner, Public Administration, 80(1), 103-124, Policy Press.
- 22) ズッリ, A., ヒーリー, A.M., 2013, 『レジリエンス 復活力—あらゆるシステムの破綻と回復を分けるものは何か』, ダイヤモンド社.
- 23) 國領二郎編, 2011, 『創発経営のプラットフォーム』, 日本経済新聞出版社.
- 24) 敷田麻実, 森重昌之, 中村 壯一郎, 2012, 「中間システムの役割を持つ地域プラットフォームの必要性とその構造分析」, 国際広報メディア・観光学ジャーナル(14), 23-42.
- 25) 大沼沙樹, 2016, 「トランザクティブ・メモリー・システムと部門成果に関する実証研究」, 商学研究科紀要 (82), 早稲田大学大学院商学研究科, 1-20.
- 26) Friedman, R. A., & Podolny, J., 1992, Differentiation of Boundary Spanning Roles: Labor Negotiations and Implications for Role Conflict, Administrative Science Quarterly, 37(1), 28-47.
- 27) 山倉 健嗣, 1988, 「組織間コミュニケーションの視点」, 経営の科学 オペレーションズ・リサーチ (日本オペレーションズ・リサーチ学会機関誌), Vol.33, No.11, 561-565.