

# 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

森 裕 亮

## 概 要

本稿は、官民パートナーシップ等自治体行政における官民関係の分析視角としてミクロレベルの分析を可能にする「境界連結 (boundary spanning)」概念に注目し、新しい分析視角を構築するための予備的考察を行うことを目的とする。第1に、これまで組織論で伝統的に議論されてきた「境界連結」概念を整理する。特に、組織論が提示してきた境界連結行動の分析論点を明らかにする。第2に、近年欧米で展開されている境界連結パースペクティブを用いる行政学の官民関係研究を整理する。研究の内容ごとに、境界連結者の役割・能力研究、境界連結と官民関係形成に関する研究、境界連結と官民関係のパフォーマンスに関する研究の3つに区分し、近年の研究状況をつまびらかにする。最後に、分析枠組みとしての展開可能性を論じる。

## 1. はじめに

本稿は、自治体行政を対象としつつ、官民関係の分析視角として「境界連結 (boundary spanning)」概念に注目し、ミクロレベルの官民関係分析の展開可能性を予備的に考察することが目的である。

パートナーシップやネットワーク等、官民関係に関する研究は、行政学また政策学分野の諸研究のメインの関心の一つであり続けている。さて、「官民関係」といったとき、その前提は「組

織と組織」ないし「部門と部門」の関係である。しかし、当該関係は、各々の組織メンバー個人と個人間関係によって作動するものである。ということは、官民関係を分析する場合、作動させるメンバーとその関係のレベル、いわばミクロレベルに着眼する利点がありそうである。しかし、このミクロレベルの研究はほとんど蓄積されてこなかった。確かに、例えば Kickert ら (Kickert, et al.1997) がネットワークの 'broker' の役割に着眼するように、ネットワーク管理の議論に鑑みると、「組織メンバー (管理者)」はネットワークの重要な要素として認知されている (Mandell1990; 真山 1994)。ただ、ミクロなメンバー間関係の分析モデルを精緻化したり、関係の実態に実証的にアプローチしたりする研究は少なく、その大部分は、マクロ及び中範囲の議論に依拠するものであった。

そうした状況を踏まえて、本稿ではこの官民関係の分析概念として「境界連結／境界連結者」<sup>1</sup>を用いることに刮目したい。境界連結は、主として組織論 (組織間関係論)、特に組織心理学の分野で数多の研究が行われてきたものである。後述のとおり、近年の欧米では、官民関係分析において、境界連結概念を分析視角とするミクロレベルの研究が見られるようになってきている。

本稿は2つの軸で構成される。第1は、「境界連結」概念について、組織論の先行研究を繙き、概略的にはあるが内容を素描することである。第2は、特に行政学に焦点を当て、近年の欧米で展開されている、境界連結パースペク

<sup>1</sup> 山倉 (1993) は和訳を「対境担当」としたが、現在では境界連結のほうが主流となっているので本稿でも「境界連結」を採用したい。

タイプに依拠した官民関係研究の現状とその発見を提示しつつ、今後の分析枠組みとしての展開可能性を検討することである。

## 2. 境界連結概念

### 2.1 境界連結行動と境界連結者

境界連結行動の研究は、そもそも組織論・組織心理学の分野で発展してきたアプローチである。特にこの基礎となっているのが、組織セット論である (Evan1972; 山倉 1993)。組織セット論は、「焦点組織」を中心に据えて、「焦点組織」に対して資源や情報を提供する「インプット組織セット」、焦点組織から資源や情報を提供する「アウトプット組織セット」という関係のシステムがあると捉える (山倉 1993)。ここに「境界連結」の概念が登場したのである。

境界連結とは、一般的に定義すれば、自組織と外部環境 (他組織等) の境界 (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である。ここで重要なのは、境界連結行動に関わるメンバー (境界連結者、boundary spanner / boundary role personnel) を単位とする点である。組織間関係は組織アクター同士の資源の取引、影響力行使として現れるが、そうした諸々の行動は組織メンバーが形作っていく。研究の視点として組織間関係のミクロレベルの観察を行うことが可能となるために、境界連結 (者) という概念が多用されていったのである (同上)。

組織間関係論全体の議論と同様だが、境界連結者を通じて、組織は情報処理機能と外部代表機能を満たすことができる (Aldrich and Herker1977; Aldrich2008)。情報処理機能は、外部環境の情報をモニタリングし、ローデータを処理して組織内部に利用可能な形で情報を提供する機能である。この目的は、全情報が組織を通過して起きる情報のオーバーロードと情報処理コストを回避すること、加えて情報を通じて組織刷新を図るという面がある。一方、外部代表機能は、外部環境から資源や情報を得たり、供給したりすること、ポリティカルな交渉等を通じて有意な地位を確保すること、広報・PR に代表されるインプレッションマネジメント等を通じて社会的正統性を確保することが含まれ

る (同上)。

こうした機能は、バッファリング (buffering) とブリッジング (bridging) の2つの面からさらに追加的に説明することができる (Fennell and Alexander1987; Mezner and Nigh1995)。先述の機能は比較的「外部環境圧力の緩衝=バッファリング」を前提とした説明である。伝統的に組織論では組織が境界管理を通じて自律を達成するという議論前提を立ててきたことに由来する。一方で、新制度論の影響から、緩衝というよりむしろ積極的に「外部環境への適応=ブリッジング」を図るという面も検討されるようになってきている。

大体の研究では、この境界連結が行われる分野として、トップマネジメント、マーケティング・販売営業部門、調達部門、人事部門、広報PR部門、また労使関係部門等がよく頻出する (佐々木 1985; Aldrich2008 等)。組織種、組織内の意思決定のレベル、また時期によっても境界連結行動はかなりバリエーションが豊富である。概念定義の精緻化は組織論の理論的課題であるのだが、ただ明らかなのは、境界連結は多かれ少なかれあらゆる組織に発生するという点である。

### 2.2 組織論における境界連結行動の分析論点

境界連結行動に関する研究関心は本当に多岐にわたるが、境界連結機能とパフォーマンスとの関係に焦点を当ててきた (Dollinger1984; Cross and Cummings2004; Ferguson et al. 2005 等) 面も大きい。概念の登場からこれまで、境界連結者とその行動の先行条件 (antecedents) にも注目してきたことが大きな特色である。それは何よりも、結果の成否は境界連結行動の成否に依存するほかないからである (佐々木 1985)。Adams (1980) は、図1を提示しつつ、境界連結者 (BRP) をめぐる組織内、組織間の関係構造と境界連結者の行動に影響を与える要因について考察している。図中のD、EやFは組織、BRP (boundary role personnel) は各々の組織に属する境界連結者、Cは組織内のメンバー (constitute) を意味する。

端的に言えば、境界連結者の行動は、一つは組織属性、BRPやCの役割属性・個人的属

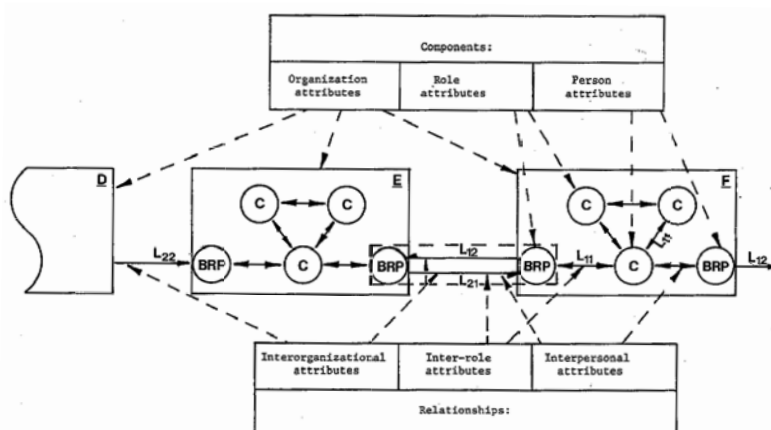


図1 境界連結者と影響因構造 (Adams1980)

性の「構成単位の要素 (components)」、もう一つは、組織間関係属性、役割間関係属性、個人間関係属性の「関係の要素 (relationships)」の関数であると位置づける。組織構造 (Leifer and Huber1977; Jansen et al. 2005)、個々のメンバーの役割・付与される権限、そして個人の性格とか能力 (Tushman and Scanlan1981)、あるいは焦点組織から見た外部環境の特性 (不確実性・複雑性等 (Thompson1967; Leifer and Delbecq1978)) のみならず、BRP 同士ないし組織内のメンバー間関係が複合的に BRP に影響を与え得る。BRP は外部を見ていればよいというだけではなく、組織内の C (constitute、例えば上司や他部署等) とも調整する面が出てくるが、関連して組織内外の信頼の要素も BRP の行動やパフォーマンスに影響を与える (Frey and Adams 1972; Adams1976; Zaheer et al. 1998)。

特に、上記と関連するが、各論者が指摘してきたのが境界連結者をめぐる「葛藤」の問題である (Perry and Angle1979; Adams1980; Bettencourt and Brown2003; Mehra and Schenkel 2008)。境界連結者は対外的影響行使者でありつつ、同時に外部からの影響行使の対象となり、組織内の BRP-C 関係の事情と組織外の事情との差異があれば、そこに葛藤が生じることになる。これは「役割葛藤」と言い表すことができるが、そ

れは「役割ストレス」につながり、組織・組織間のパフォーマンスに多大な影響をもたらす (Kahn et al.1964; 田尾 2005)。ただ、その一方で葛藤よりも境界連結に従事したことで職務満足度が高まるという研究もある (Aldrich2008)。

### 3. 地方自治体における官民関係と境界連結

近年、欧米の行政学では官民関係の分析に、この境界連結のパースペクティブを導入する研究がまだ端緒ではあるが散見されるようになっている<sup>2</sup>。例えば、Sullivan and Skelcher (2002)、Noble and Jones (2006; 2008)、Williams (2002; 2012)、Osborne (2010)、Jeannot and Goodchild (2011)、Boardman (2012)、Meerkerk and Edelenbos (2014)、Keast et al. (2014) 等である。特に欧州での蓄積が目覚ましい。上記したリストはほんの一部に過ぎないが、アプローチや焦点は相当にバリエーションがある。そこで、境界連結概念を分析枠組みとするもののうち、本稿の関心に近い地方のパートナーシップ (PPP) 事業を扱う研究について、そのアプローチの特色ごとに整理を試みる。

<sup>2</sup> 本稿で取りあげる行政学の分野のみならず、教育学の分野とかマーケティングの分野等幅広く境界連結に関する研究が欧米では展開してきている。なお、日本でも自治体行政の管理行動分析に境界連結概念を用いた例はある (田尾 1990)。

### 3.1 官民関係における境界連結機能研究の状況

#### 3.1.1 境界連結者の役割・能力研究

第1は、これまでの官民ネットワーク管理の分野で考案されてきたアプローチ（Goldsmith and Eggers2004 等）と類似するが、関係管理者を境界連結者と捉え、その役割や能力を明らかにする研究である。例えば、Williams（2012）は、境界連結を「組織、セクター、専門分野、政策といったいくつかの伝統的な境界線を超え、つむぎ、また浸透していく諸活動」と定義し、それを専ら境界連結に従事するタイプと主管業務に境界連結が別途付随するタイプとに区分している。前者は、PPP 事業の運営・調整で特定の職員が従事し、後者は日常的な外部との接触で大半の管理職が関与するものである。Williams 自身は、前者のタイプを議論前提にする。

イギリスのうちウェルズの事例の比較実証研究を行った Williams（2002）は、PPP 事業の主として官の管理者に対する質問紙調査と半構造化インタビューによって、境界連結者の役割とそこでの能力を整理している。第1に、「持続可能な関係の構築」である。その要諦は関係者同士の人間関係である。知識等の交換をお互いにするにしても、それを媒介するのが人間関係である。このために、コミュニケーションのスキル、理解と共感力に加えて、取っ付きやすく感じの良い人格の有無、信頼の要素が重要だという。第2に、「影響力行使と交渉を通じた管理」である。官民関係はハイアラーキーと違ってパワー関係がむき出しになるから、相互の合意形成と均等性、win-win の意思決定関係を形成する所作が求められる。人間関係を基礎としつつ、境界連結者の交渉力が肝要であるという。

第3に組織間関係はその段階ごとに違うかたちで顕在化するためその管理は複雑である。だから、「複雑性と相互依存の管理」が必要である。初期段階、実施段階、評価段階で多種の作業が必要だが、組織間関係あるいは他組織と接した経験、専門知識あるいは幅広い知識、創造的刷新の状態を保つことが必要とされる。インタビューは、「機会主義行動」の重要性、問題処理に新しい方法をなじませようとする力を強調していた。

第4に、「役割・説明責任・動機づけの管理」である。個々のアクターが何をすべきか、どの責任があるかの熟知は関係管理に不可欠である。説明責任については参加組織ごとの制約条件を理解しておくことが重要である。動機については、インタビューは支配欲求、資源欲求、あるいは法的な要求といった点を指摘していたが、いずれにせよ動機は関係維持の誘因であることに変わりはないという。

能力論に加えて、英仏の地域開発 PPP の事例から、官の境界連結者が直面する職務の曖昧性を明らかにした Jeannot and Goodchild（2011）もある。

#### 3.1.2 境界連結と官民関係形成に関する研究

第2は、境界連結者がいかなる管理行動を行うことで適切な官民関係が構築されるか、その因果関係に関心を持つ研究である。Noble and Jones（2006）では、英豪の自治体における7つの PPP 事業を構成する行政、民間セクターの各中間管理職を対象とし、「過去の他組織と接した経験」の有無と、境界連結者として認識する3つの「溝（distances）」が、他組織とこれから始まる PPP を「機会」か「脅威」かいずれの彼ら自身の認知につながったかを、非・半構造化インタビューを通じて実証している。「他組織との接触経験」は、勤務経験、PPP の経験、直接の契約経験の3つである。また、「3つの溝」とは、第1に資源等を相手に依存するか否かに影響する「自律性志向」、第2に価値、関心、責任、リスクと便益の強調点等をめぐる「文化の違い」、第3に初めてのパートナーとなる組織と一緒に行動するリスクに始まる「警戒心」である。境界連結者自身がこうした諸要素から新しい関係を「脅威」と捉えるか「機会」と捉えるかで、その関係の成否が影響を受ける。Noble らの実証結果によれば、行政側・民間側いずれの境界連結者にも「他組織経験」がある場合に、「3つの溝」は小さく、結果、双方ともに関係を「機会」と捉える傾向があることが示されている。特に、「他組織経験」は「文化の違い」の高低に影響することも指摘されている。また、例外のケースとして、「他組織経験」がなくても、PPP が境界連結者自身の「昇進」

に関わる場合、関係を「機会」と捉える状況も指摘されている。

また Jones ら (2008) は、その研究をさらに進展させ、PPP 事業の実施段階で境界連結者はどのような管理者として行動し、それが PPP の成否に影響するかを明らかにしている。要約すると、境界連結者が PPP に対して前向きになるか否かが重要なのだが、Jones らは、境界連結者同士の個人的感情的なつながりとそれが相互信頼、献身とお互いの尊敬に結実していることを発見し、いわゆる「暗黙・非公式の合意 (tacit, informal agreement)」の重要性を指摘している。特に着目したいのは、ある PPP 事業の失敗である。その PPP は委員会形式で構成されていたが、全てことあるごとに委員会に案件を持ち込んで意思決定を行っていたため、境界連結者同士の人間関係は形成されず、PPP 事業が遅延した事例が示されている。これは言い換えれば、PPP の管理は、公式・法的枠組を前提としつつも、自分たちならではの非公式の行動メカニズムを構築できるか否かが肝要であることを示唆する発見が得られているといえよう。

こうした管理者が前向きであるということに加えて、本人におけるキャリアパスへの関心、上級管理職の関心という要素も PPP 達成を左右するという。

### 3.1.3 境界連結と官民関係のパフォーマンスに関する研究

第3は、境界連結が実際の官民関係のパフォーマンスにどうつながるかを解明する研究である。オランダの Meerkerk と Edelenbos (2014) は、ガバナンスネットワークの研究で境界連結概念が言及されて来なかったとしつつ、境界連結者がネットワークのパフォーマンス向上に資するのかを検討している。特に彼らの特徴は境界連結者がもたらす「信頼」がパフォーマンス向上の媒介変数となるかを検証する点である。Meerkerk らの分析対象は、オランダの大都市4市の官民が参加する都市開発プロジェクトで、市(4市)と民間企業(2社)から関与しているプロジェクトの管理者(トッ

プマネジメントは除かれている)に対する質問紙調査を実施している。Meerkerk らは、各々のプロジェクトにおいて境界連結者がどれくらい多いか、信頼はどれくらい合っているか、そしてパフォーマンスは得られているか、の3項目について5つずつ指標を作成し、質問を作成している。特に、境界連結者はいわゆる管理者に限定せず、関係形成と維持、他組織にとっての重要事・問題に関する感覚を持つ、情報交換に配慮する、ネットワークと自組織のワークプロセスとをうまくコネクトする、時機を逃さずネットワークの進展に組織を動員するといったことに能動的な人材という指標を設定している<sup>3</sup>。

結果は、明瞭かつ簡潔だが、境界連結者が存在すると認知されるほど、ネットワークのパフォーマンス認知は向上することが発見された。一方で、境界連結者の認知度は信頼形成に結びつくものの、統計的には有意だが信頼はパフォーマンス向上にそこまで強く働かないことも発見された。また、Meerkerk らは、こうした人材は部門を超えて存在していることも発見しており、政府部門よりむしろ、民間ないし社会部門に多く存在することも示唆している。

### 3.2 分析枠組みとしての展開可能性

欧米の境界連結概念を用いた官民関係研究は、日本の研究においても大いに参考になる。パートナーシップ事業の成否を分析する上で境界連結の概念は一つの手がかりを提供するだろう。現時点での各研究アプローチの特徴をまとめると以下の通りである。共通するのは、第1に質的にせよ量的にせよ経験的に官民関係の分析と特質解明を試みる点である。経験的研究を通じて官民関係に関する新たな発見を得ることができよう。第2に、官民両方の視点を研究の視座に据える点である。Williams や Jeannot らは主として官部門を念頭に置くが、第2、第3の実証研究では官民両面を捉えて分析を試みている。Kickert などによって管理者の役割は論じられてきたが、官民がどう向き合っており、関係を構造化しているかはあまり問わ

<sup>3</sup> 全て5件法のリッカートスケールによって測定する方法が採られている。

れてこなかったといえよう。アクター個人のレベルのデータから官民関係の生成を素描するアプローチは、特に行政学におけるパートナーシップやネットワーク管理の研究に対して新しい方法論を提示している。

そうはいつても、上記の諸研究に鑑みると、現時点ではミクロレベルに焦点を当てるという点だけに関心が集中しており、定義の精緻化とともに、もう少し組織論で伝統的に培われてきた分析論点が強調されても良いのではないか。例えば、特に Adams が言及した通り、境界連結行動の諸条件・変数、その結果の詳細な分析が重要に思われる。Meerkerk の貢献は大きいが、境界連結者がどのような行動をとってパフォーマンスに作用するかという「プロセス」が実のところ肝心なのではないか。Williams を始め「信頼」の変数を言及しているものの、その信頼がいかなる境界連結行動につながったか、同時に組織内部のメンバーや外部の境界連結者の態度の影響を受けるか否かといった局面にさらに分析を進めることができる。そこには官民の立場の違いもあるだろう。

誤解を恐れずに言えば、官民関係における境界連結研究はまだ試行錯誤の段階にある。よりアプローチや方法論を精緻化させていくためには、体系的かつ詳細な個別事例研究を重ねて、境界連結行動に関する様々な仮説形成を試みる作業が不可欠である。従って、例えば、事例研究の過程追跡法のように因果関係を丹念に分析するような研究の地道な蓄積をしばらくは続けていかなければならないだろう。

#### 4. おわりに

本稿は、官民関係分析への境界連結概念の導入に関する諸議論のための文献整理を行い、ミクロレベルの官民関係分析を進めるための予備的考察としてまとめることができた。ただ、本稿は境界連結概念に関する古典的研究については概ね俯瞰し得たものの、官民関係関連の文献を含め、近年の膨大な諸研究については渉猟がまだ途上であり、今後の喫緊的課題であるという点はお断りしておきたい。

こうしたアプローチは十分日本の自治体レベルにも適用できると思われる。地域づくりに関

わる様々な政策やサービスを生み出していく上で、各々の組織は自境界の彼方へ積極的に視線を向けざるを得なくなっている。現在、筆者は市町村における各種政策領域の官民ネットワークがどのような境界連結によって展開されているか、特に行政担当部局を焦点組織として調査研究に着手しているところである。

#### 付記

本研究は JSPS 科研費 25380165 の助成を受けた成果を活用している。

#### 参考文献

- Adams, J.S., "The Structure and Dynamics of Behavior in Organizational Boundary Roles", Dunnette, M.D. (ed.) *Handbook of Industrial and Organizational Psychology*, Rand MacNally, 1976, pp.1175-1199.
- Adams, J.S., "Interorganizational Processes and Organization Boundary Activities", *Research in Organizational Behavior*, 2, 1980, pp.321-355.
- Aldrich, H.E. and D. Herker, "Boundary Spanning Roles and Organization Structure", *Academy of Management Review*, 2(2), 1977, pp.217-230.
- Aldrich, H.E. *Organizations and Environments*, 2008, Stanford University Press.
- Bettencourt, L.A., and S.W. Brown, "Role stressors and customer-oriented boundary-spanning behaviors in service organizations." *Journal of the Academy of Marketing Science* 31(4), 2003, pp.394-408.
- Boardman, C., "Organizational Capital in Boundary-Spanning Collaborations: Internal and External Approaches to Organizational Structure and Personnel Authority", *Journal of Public Administration Research and Theory*, 22(3), 2011, pp.497-526.
- Cross, R. and J.N. Cummings, "Ties and Network Correlates of Individual Performance in Knowledge Intensive Work", *Academy of Management Journal*, 47(6), 2004, pp.928-937.
- Dollinger, M.J., "Environmental Boundary Spanning and Information Processing Effects on Organizational Performance", *Academy of Management Journal*, 27(2), 1984, pp.351-368.
- Evan, W.M., "An Organization-set Model of Interorganizational Relations", Tuite, M. F. et al. (eds.) *Interorganizational Decision Making*, 1972, Aldine.
- Fennell, M.L. and J. A. Alexander, "Organizational Boundary Spanning in Institutionalized Environments", *Academy of Management Journal*, 30(3), 1987, pp.456-476.
- Ferguson, R.J., et al., "Contractual Governance, Relational Governance, and the Performance of Interfirm Service Exchanges: The Influence of Boundary-Spanner Closeness." *Journal of the Academy of Marketing Science*, 33(2), 2005, pp.217-234.
- Frey, R.L., and J.S. Adams, "The Negotiator's Dilemma: Simultaneous In-Group and Out-Group Conflict", *Journal of Experimental Social Psychology*, 8(4), 1972, pp.331-346.
- Goldsmith, S. and W.D. Eggers, *Governing by Network*, 2004, Brookings Institution Press.
- Jeannot, G. and B. Goodchild, "Fuzzy Jobs in Local Partnerships: Case Studies of Urban and Rural Regeneration in France and England", *Public Administration*, 89(3), 2011, pp.1110-1127.

- Jansen, J.J.P. et al., "Managing Potential and Realized Absorptive Capacity: How Do Organizational Antecedents Matter?", *Academy of Management Journal*, 48(6), 2005, pp. 999-1015.
- Jones, R. and G. Noble, "Managing the Implementation of Public-Private Partnerships", *Public Money and Management*, 28(2), 2008, pp.109-114.
- Kahn, R.L. et al., *Organizational Stress: Studies in Role Conflict and Ambiguity*, 1964, Wiley.
- Keast, R. et al., *Network Theory in the Public Sector: Building new Theoretical Frameworks*, 2014, Routledge.
- Kickert, W. J. M. et al., (eds.) *Managing Complex Networks: Strategies for the Public Sector*, 1997, Sage.
- Leifer, R. and A. Delbecq, "Organizational/Environmental Interchange: A Model of Boundary Spanning Activity", *Academy of Management Review*, 3(1), 1978, pp.40-50.
- Mandell, M.P., "Network Management: Strategic Behavior in the Public Sector", Gage, R.W. and M.P.Mandell (eds.) *Strategies for Managing Inter-governmental Policies and Networks*, 1990, Praeger.
- Meerkerk, I. and J. Edelenbos, "The Effects of Boundary Spanners on Trust and Performance of Urban Governance Networks: Findings from Survey Research on Urban Development Projects in the Netherlands", *Policy Sciences*, 47, 2014, pp.3-24.
- Meznar, M. B. and D. Nigh, "Buffer or Bridge? Environmental and Organizational Determinants of Public Affairs Activities in American Firms", *Academy of Management Journal*, 38(4), 1995, pp.975-996.
- Mehra, A., and M.T. Schenkel, "The Price Chameleons Pay: Self-monitoring, Boundary Spanning and Role Conflict in the Workplace", *British Journal of Management* 19(2), 2008, pp.138-144.
- Noble, G. and R. Jones, "The Role of Boundary-Spanning Managers in the Establishment of Public-Private Partnerships", *Public Administration*, 84(4), 2006, pp. 891-917.
- Osborne, S.P(ed), *The New Public Governance?: Emerging Perspectives on the theory and practice of public governance*, 2010, Routledge.
- Perry, J. L. and H. L. Angle, "The Politics of Organizational Boundary Roles in Collective Bargaining", *Academy of Management Review*, 4(4), 1979, pp.487-495.
- Sullivan, H. and C. Skelcher, *Working Across Boundaries: Collaboration in Public Services*, 2002, Palgrave.
- Thompson, J.D., *Organizations in Action*, 1967, McGraw-Hill.
- Tushman, M. L. and T. J. Scanlan, "Boundary Spanning Individuals: Their Role in Information Transfer and their Antecedents", *Academy of Management Journal*, 24(2), 1981, pp.289-305.
- Williams, P., "The Competent Boundary Spanner", *Public Administration*, 80(1), 2002, pp.103-124.
- Williams, P., *Collaboration in Public Policy and Practice: Perspectives on Boundary Spanners*, 2012, Policy Press.
- Zaheer, A., et al., "Does Trust Matter? Exploring the Effects of Interorganizational and Interpersonal Trust on Performance", *Organization Science*, 9(2), 1998, pp.141-159.
- 真山達志, 「政策実施過程とネットワーク管理」『法学新報』100 (5-6), 1994, pp.181-201。
- 佐々木利廣, 「組織間関係の安定と変動(Ⅲ・完) —境界連結単位を中心として」『経済経営論叢』19(4), 1985, pp.192-214。
- 田尾雅夫, 『行政サービスの組織と管理』, 1990, 木鐸社。
- 田尾雅夫, 『組織の心理学』, 1991, 有斐閣。
- 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』1993, 有斐閣。