

非営利組織における資源統合プロセス

：岡山市上道公民館における講座事業の事例

大藪 亮*

要約：これまで資源や資源統合に関する研究は、資源や資源統合概念の特徴に理論的にアプローチするものである。しかし、それらの特徴を明らかにするだけでは、理論的・実務的示唆は得られにくい。そこで、具体的事例をもとに資源統合プロセスについて検討を行うことを本論文の目的とする。事例研究および議論から明らかになったのは、以下の二点である。資源は発見されるものであること、効果的な資源や資源統合を事前に特定することは困難であることである。そして、この結論は、既存研究において指摘された資源や資源統合のダイナミックな性質を否定するのではなく補完するものであり、資源統合プロセスやサービス・ドミナント・ロジックに関する研究をさらに進めるきっかけを与えるという点で意義がある。

キーワード：オペラント資源、オペランド資源、資源統合、サービス・ドミナント・ロジック

1. はじめに

2004年にサービス・ドミナント・ロジック（以下S-Dロジックとする）が提唱されて以降、多くのマーケティング研究者がサービスに注目し、豊富な研究蓄積が進みつつある。サービス研究といえば、これまではサービス・マーケティングというマーケティング研究の下位領域で限定的に議論されてきたが、S-Dロジックの広がりとともに、サービスという枠組みから企業活動や主体間関係を捉えようとする研究も見られるようになった。例えば、それらの研究では、価値共創や共創経験、サービス・システムなどサービスから派生する様々なテーマを取り上げている。

ここでのサービスは「他者もしくは自身のベネフィットのために専門化されたナレッジやスキルを適用すること」と定義される（Vargo and Lusch [2004]）。これは、サービスを無形財という狭い意味で捉えるのではなく、行為もしくはプロセスとする考え方である。このようなサービスに対する理解は、サービス・マーケティング研究の中でも、特にGrönroosに代表される北欧学派の流れをくむものである。

サービス研究が世界規模で進んでいる点は、上述した通りであるが、サービスの目的は価値創造にある。そして、そのためには、それぞれの主体が持つ多様な資源が統合されなければならない（Lusch and Vargo [2014]）。したがって、サービス研究を行う上で、資源や資源統合を検討することが重要であると考えられるが、それらに関する研究は、価値共創などに比べると、それほど蓄積されているわけではない。そこで、本論文では、資源統合プロセスについて検討することを目的とする。特に、本論文で議論するのは、資源や資源統合をどのように捉えることが可能かという問題である。

以下、次節では資源や資源統合に関する先行研究のレビューを行い、本論文で検討すべき課題を明らかにする。その上で、第3節では非営利組織における資源統合プロセスの事例研究を行う。続く第4節では、事例研究での発見事項について議論する。最後に本論文の貢献点と今後の課題について述べる。

* 岡山理科大学総合情報学部社会情報学科

2. サービス・ドミナント・ロジックと資源

S-Dロジックは、個人や組織といった主体間における社会的・経済的交換や価値創造を捉えるレンズ（マインドセット）としてVargo and Lusch [2004] により提唱された。彼らは、これまで支配的であった有形財を中心とするグッズ・ドミナント・ロジック（以下G-Dロジック）よりも、サービスを中心とするS-Dロジックの方が、有効であると主張する（Lusch and Vargo [2014]）。さらに、多くのマーケティング研究者が、その精緻化や発展に取り組んでおり、S-Dロジックは現在も進化し続けている（大藪 [2015], 田口 [2015]）。

S-Dロジックに関する研究成果は、2004年以降、数多く蓄積されつつあり、その中でも、価値共創に注目する研究が目立つ。価値共創とは、企業や顧客といった多様な主体が価値を協働的に創造することを意味するが、それは、それぞれの主体が、市場で獲得した資源や自身が持つ資源を統合することにより実現する（Lusch and Vargo [2014], Vargo and Luch [2016]）。既に述べたように、本稿は「どのような資源が、どのように発見・統合されるのか」という資源統合プロセスに注目しているため、以下では資源や資源統合についてレビューしていくが、それらを検討するためには、S-Dロジックの基本思想を踏まえる必要があると考える。したがって、最初にS-Dロジックについて簡単にまとめ、次にS-Dロジックにおける資源に関する議論についてレビューする。

2.1 S-Dロジックの基本思想

S-Dロジックは、主体間の交換を捉えるためのメタ・アイディアであり、フレームワークとして開発された（Lusch and Vargo [2014]）。Vargo and Lusch [2016] は、S-Dロジックを支える11個の基本的前提（FPs）と独自の用語を提示している（図表1 参照）。さらに、これらの基本的前提の中には、2004年に提唱されたものから数度の修正が加えられているものもある。例えば、基本的前提6（FP6）は、二度の修正が行われている¹。というのも、Vargoらは、世界中の研究者を巻き込みながら、基本的前提やS-Dロジックのアップグレードを繰り返すことによって、より強固な理論的基盤を整備・提供しようとしているからである。その基本的前提の中でも、公理と呼ばれる5つの基本的前提は、S-Dロジックのエッセンスを捉えており、他の基本的前提は、この5つの公理から派生している。

図表1 S-Dロジックの基本的前提

FP1	サービスは交換の基本的基盤である。（公理1）
FP2	間接的交換は交換の基本的基盤を見えなくする。
FP3	グッズはサービス提供のための伝達手段である。
FP4	オペラント資源は戦略的ベネフィットの基本的源泉である。
FP5	すべての経済はサービス経済である。
FP6	価値は受益者を含む複数のアクターたちによって常に共創される。（公理2）
FP7	アクターは価値を提供することができず、価値提案の創造と提案に参加することしかできない。
FP8	サービス中心の考え方は、元来、受益者志向的で関係的である。
FP9	すべての社会的および経済的アクターは資源統合者である。（公理3）
FP10	価値は常に受益者によって独自にかつ現象学的に判断される。（公理4）
FP11	価値共創はアクターが創造した制度と制度配列を通じて調整される。（公理5）

出所：Vargo and Lusch [2016], 田口 [2015]

¹Vargo and Lusch [2004] の「顧客は常に共同生産者である」から、「顧客は常に価値の共創者である」（Vargo and Lusch [2008]）へ修正され、Vargo and Lusch [2016] では「価値は受益者を含む複数のアクターたちによって常に共創される」へと再修正されている。

これまで支配的であったグッズを中心としたG-Dロジックにおいて交換されるものは、有形財としてのグッズや無形財のサービスーズであったが、S-Dロジックにおいては、交換されるのは、グッズやサービスーズを包含する単数形の「サービス」と捉える（Lusch and Vargo [2014], Vargo and Lusch [2004], Vargo and Lusch[2008]）。そして、Vargo and Lusch[2004]は、サービスを他者もしくは自身のベネフィットのために専門化された知識やスキルを適用することであると定義した。特に、サービスとサービス交換の両概念は、資源や資源統合について議論する上で重要となるため、以下で簡単に確認しよう。

サービスおよびサービス交換を理解するために、メーカーが自動車を生産し、消費者との売買が成立し、消費者が自動車を使用する場合を考えてみる。S-Dロジックにおいては、自動車メーカーは、有形財である自動車を生産するために、自社が保有するガソリンエンジンに関する知識や組み立て技術を利用し、機械設備を使用することで自動車を生産していると捉える。同様に、その自動車を購入した消費者は、自身が保有する交通知識やドライビングスキルを用いて車を運転すると理解する。つまり、S-Dロジックでは、自動車という有形財そのものではなく、その自動車を生産したり消費したりするために必要な知識やスキルに注目する。そして、そのような知識やスキルを活用することをサービスと呼ぶ。また、自動車メーカーと消費者間で売買が成立する場合、一般的には、メーカーと消費者が、自動車と貨幣（代金）を交換したと考える。しかし、S-Dロジックでは、メーカーが持つ自動車生産のための知識やスキルの適用（サービス）と、消費者が持つ貨幣獲得（例. 給料）のための知識やスキル（例. 労働や専門技術）の適用（サービス）が、交換されたと捉えるのである。

このようなサービス交換の議論においては、企業だけでなく消費者といったような色々な主体が、その枠組みに含まれていることが理解できるであろう。先ほどの例でいえば、自動車メーカーは、消費者だけでなく部品を供給している部品メーカーともサービス交換を行っているし、消費者は、道路を整備している国や自治体、ガソリンスタンドともサービス交換をしている。このように、Vargoらは、多様な主体間のサービス交換という観点から主体間における社会的・経済的交換を理解しようとしたのである。したがって、S-Dロジックとは、企業・顧客間というミクロな事象を捉えるものというよりも、社会全体を捉えるよりマクロ的な枠組みといえる。これは、2004年にS-Dロジックを発表した当初、その焦点は、ミクロ・レベルで経営管理的なものであったが、それ以降はより広範な枠組みへとズーム・アウトするプロセスを始めたというVargo and Lusch [2016] の主張からも分かる。

2.2 資源と資源統合の特性

ここまで簡単に、S-Dロジックの基本思想について確認してきた。繰り返しになるが、Lusch and Vargo [2014] は、S-Dロジックは、G-Dロジックよりも社会的・経済的交換をより良く理解するために有効であると主張する。なぜなら、上述したように、分業が発達した社会では、企業や個人が単独で価値を創造することは困難であり、多様な主体（例えば、企業、家族、地方自治体）とのサービス交換とサービス、すなわち知識やスキルの適用により価値は創造されるからである。

このように、サービスやサービス交換は、S-Dロジックの中核的概念であるといえるが、それらと密接に関連するのが、資源や資源統合である。資源とは、一般的には、人間や企業などの活動において利用可能なものとされる。例えば、石油などの原材料、設備、人材、資金といったものである。では、S-Dロジックは、資源をどのように捉えており、その議論の焦点はどこにあるのであろうか。

Lusch and Vargo [2014] は、資源を生存可能性を高めるために主体が活用できるあらゆるものと定義する。そして、その資源は、有形なものもしくは無形なもの、内部的なものもしくは外部的なもの、作用されるものもしくは作用するものであるという。より具体的にいえば、資源には（1）精神的・身体的スキルやコ

ンピテンス、(2) 物財、(3) 制度、(4) 自然資源、(5) 言語もしくは他のコミュニケーション法やシンボルシステムが含まれる (Lusch and Vargo [2014])。先に述べた自動車の例でいえば、メーカーが車を組み立てる際に使用する機械設備や完成した自動車は、有形な資源であり、ドライバーの運転技術は無形の資源である。さらに、交通法規やマナーなどのような社会制度やモラルも資源となる。いずれにせよ、Luschらが主張するように、S-Dロジックにおいては、価値を生むために主体が利用・使用するものすべてを資源と捉えるのである。

また、S-Dロジックでは、資源を大きくオペランド資源とオペラント資源の2つに分ける。オペランド資源とは、原材料やモノのように効果を生み出すためには操作が施される必要がある資源のことで、有形で、静的で、有限な資源である。その一方で、オペラント資源²とは、知識やスキルのようにオペランド資源に操作を施す資源のことで、目に見えず触れることができず、動的で、無限な資源である (Constantin and Lusch [1994], Vargo and Lusch [2004], 田口 [2010])。

特に、オペラント資源という用語は、S-Dロジックの基盤となる基本的前提にも盛り込まれており、主体にベネフィットをもたらす源泉である存在であることが強調されている。その一方で、Lusch and Vargo [2014] は、実体を持つオペランド資源は、目的を達成するために貢献する一つの機能にすぎないと指摘する。当然、企業や消費者が、どんなに有効なオペランド資源を保有していたとしても、それらを活用する知識や技術を持っていなければ、そのオペランド資源から十分な効果を引き出すことは困難であると考えられるため、このようにオペランド資源よりもオペラント資源をより重要な資源として捉えることは十分理解できる。

これは、S-Dロジックが、色々な資源を組み合わせることにより価値が創造されると捉えていることとも関係する。この資源の組み合わせをVargoらは、資源統合と呼ぶ。つまり、前述の自動車の生産や運転の例でいえば、自動車メーカーは、部品メーカーから調達したエンジン部品というオペランド資源と、自社の持つ組み立て技術というオペラント資源や組み立て用ロボットというオペランド資源を統合する（組み合わせる）ことで、自動車を生産する。さらに、その自動車を購入した消費者は、自身が持つ運転技術（オペラント資源）と自動車（オペランド資源）を統合することで車を運転すると、S-Dロジックでは捉えるのである。

もちろん、これまで経営学やマーケティング研究、消費者行動研究といったような領域では、資源の視点から企業戦略や消費について議論している (Arnould [2008])。例えば、資源ベース論においては、企業を資源集合と捉えた上で、特に組織内部に存在する無形の資源に焦点を当て多くの研究が蓄積されてきた。Day [1994] は、知識やスキルが束になることで、組織の強みが発揮されることに注目し、それらを組織の重要な資源であると指摘している (今村 [2010])。また、Prahalad and Ramaswamy [2004] は、企業内部の資源だけでなく、外部にある資源、すなわち事業パートナーや顧客も資源と考える。これは、顧客を企業の協力者としてポジティブに捉えようとするものであるが、消費者が持っている知識やスキルを積極的に製品開発などに活用することで、競争優位を獲得しようとする議論であるともいえる。それとは対照的に、消費者行動研究においては、企業ではなく消費者が持っている資源に注目する。Arnould et al. [2006] は、S-Dロジックと同様に、消費者が保有する資源にはオペランド資源とオペラント資源があると指摘する。消費者のオペランド資源とは、有形の資源であり、収入や遺産、割引券といったような文化的に形成された経済的資源やグッズが挙げられる。その一方で、消費者のオペラント資源を、社会的資

² オペラント資源という語は、分かりにくいとの懸念から、2004年のVargoらの論文では「知識 (knowledge)」という用語が中心的に用いられていたが、後にオペラント資源に置き換えられるようになった。

源、文化的資源、身体的資源に分ける。それらは、伝統やしきたり、習慣などを含み社会的に構築された認識の枠組みと関係する。例えば、家族関係やブランドコミュニティは社会的資源、感情は身体的資源に分類することができる（Arnould et al. [2006]）。

Vargoらだけでなく、S-Dロジックに注目する他の研究者たちも、S-Dロジックの枠組みの中で資源や資源統合について議論している。Löber [2013] は、ネットワークの考え方を適用したサービス・ドミナント・ネットワークという概念を提示し、ネットワーク内のノードを資源、ノード間の境界を資源統合とした。さらに、ネットワーク内に存在する多様な資源は、主体が意図した行為を遂行する時に他の資源と統合され、統合された時にはじめて資源になる点、すなわち資源や資源統合の特性を強調する。これは、モノ（things）が使用された時に、それは資源となり、使用後はモノへ戻るという考え方に基づく（Peters et al. [2014]）。Vargoらが、主体をノードとして捉え、主体間というネットワークにおいて資源が統合されていくと考えているのに対し、Löber [2013] は、主体だけでなくオペラント資源やオペランド資源さえもノードとしていることから、主体間におけるサービス交換よりも、資源統合に注目しているといえよう。このような考え方は、モノと人間を同格に扱い、それらのネットワークに着目するアクター・ネットワーク理論（Latour [1987;1999]）やメニートゥメニーマーケティング（Gummesson [2008]）の考え方とも一致する。

また、Kleinaltenkamp et al. [2012] は、資源統合における社会的・経済的要因の役割について議論した上で、「資源統合者を定義すること」「オペラント資源とオペランド資源の性質を明らかにすること」など5つの研究テーマを示した。上記の二つのテーマを見ても分かるように、その研究の焦点は、資源や資源統合の特性にある。他の研究者と同様に、Peters et al. [2014] は、資源統合をS-Dロジックやそれに関連するサービス研究の中心的概念と考え、資源統合の理論化に取り組んだ。資源統合についての先行研究レビューを行い詳細な分析をすることにより、資源統合の特性を明らかにする。Peters et al. [2014] の研究のように、既存研究におけるそれぞれの概念を整理し分析することで、理論化が可能になるといえる。特にS-Dロジックのような発展途上の研究においては、使用概念の未整理や理論整備がなされていないことで、誤解が生じることが少なくないことを考えると、概念整理それ自体は非常に意義のあることである。

2.3 先行研究の課題

本章では、簡単にS-Dロジックおよび資源と資源統合について確認してきた。そこで明らかになったのは、その議論の中心は、資源や資源統合の性質や特徴を明らかにすることであった。これは、Vargoらも指摘するように、S-Dロジックは独特の論理内容を有しており、それを正しく理解するためには、既存研究と関連づけながら独特の用語を整理し理解することが、まず必要になってくるからである（井上 [2010]）。したがって、繰り返しになるが、このように概念定義を行い必要であればそれを修正することは、S-Dロジックを理論へと発展させるための重要な作業であると思われる。

また、経営学の領域では企業や経営に関連する資源を中心に議論がなされ、逆に消費者行動研究においては消費者が持つ資源に研究の関心があることは当然であるともいえる。しかし、Vargoらが強調するような様々な主体が交換や価値創造に関係していることは、私たちも十分理解できることであり、企業や消費者だけでなく、あらゆる主体が持つ多様な資源やその統合に注目したのは、S-Dロジックの貢献点の一つであると指摘できるであろう。

S-Dロジックにおける資源と資源統合に関する主張を簡単に整理すれば、以下のようになる。それぞれの主体は、オペランド資源とオペラント資源を保有する。その資源には有形な物財や無形の知識やスキルだけでなく習慣や文化も含まれる。そして、目的を達成するために必要不可欠な資源を保有していない場

合、その主体は、サービス交換によって新たな資源を調達する。さらに、資源は、主体の学習や創意工夫により増大したり変化したりするというダイナミックな性質を併せ持つ。

資源や資源統合に対するS-Dロジックの枠組みは、上述した通りであり、シンプルな構造であるといえる。しかし、それらの特徴を明らかにするだけでは、理論的・実務的示唆は得られにくい。例えば「なぜ、その組織はそれを資源として認識し、活用することができたのか」といった疑問に対して、概念整理だけでは直接的な示唆を得ることは難しいであろう。そこで、資源がどのように統合されるのかが次の問題となり、資源統合プロセスについて具体的に議論することが必要となる（Kleinaltenkamp et al. [2012]）。

したがって、ここまでの先行研究レビューを踏まえれば、本稿が取り組むべき課題は「どのような資源が、どのように統合されるのかについて検討すること」となる。

そこで、以下では、S-Dロジックにおける資源や資源統合の考え方をベースに、非営利組織である公民館の講座事業を事例対象に、資源統合プロセスについて検討する。結論を先んじて言えば、資源は発見されるものであり、効果的な資源や資源統合を事前に特定することは困難であるというのが、本論文の主張である。

3. 上道公民館における資源統合プロセス

本章では、主体が保有する資源やそれらが統合されるプロセスについて公民館における講座事業とそれに関連する活動の事例を取り上げ検討していく。しかし、資源統合プロセスについて、これまで多くの研究蓄積がなされているとはいいがたいため、丹念な記述をすることができる事例研究を採用する³。

3.1 上道公民館の概要

岡山市立上道（じょうとう）公民館は、岡山県岡山市東区に位置し、5小学校区を包括する岡山市内でも大規模な公民館の一つである。上道公民館は、岡山市が管理・運営する公民館⁴であり、公民館長を含め4名の職員が常駐し、社会教育事業の企画や実施、社会教育活動を行う団体に対する学習スペースの提供、地域における住民や団体同士の連携の促進などに関する業務を行っている。公民館は、地域住民の生涯学習推進の拠点としての機能を担っているため、講座の企画・運営も公民館の主たる業務の一つとなる。例えば、上道公民館では、65歳以上の住民を対象に「高齢者生きがいセミナー」を毎年開催し、郷土の歴史や地震対策などを題材にした講演会を実施している。

特に、公民館には、地域ごとの社会的課題に対応するため、関係する機関や団体をつなぎながら、それらの課題解決を目指すことが求められている（文部科学省生涯学習政策局社会教育課）。そのような背景もあり、上道公民館においても、公民館が一方的に講座を提供し、参加者が受動的に講座を受けるという従来型のスタイルではなく、地域が抱える課題について職員や地域住民が、一緒に話し合い、解決策を模索

³ここでは、講座事業に講師として関わっている松井真由美氏、草野奈緒子氏、田代浩子氏と公民館職員の吉田郁美氏に対するインタビューおよび4講座の参与観察により得られたデータを利用した。インタビューは、2014/12/16（田代氏）、2015/1/15（松井氏）、2015/1/16（草野氏、吉田氏）、2015/7/31（吉田氏）、2015/9/14（松井氏・吉田氏）に各回約20分から120分の間で実施している。また2014/12/11（「ノルディック・ウォークをはじめよう」）、2014/12/16（「旬の野菜エコ料理」）、2015/1/15（「手ごねパン教室A」）、2015/1/16（「親子リトミック」）の各講座に参加し参与観察を行っている。

⁴公民館には、上道公民館のように市町村が設置するものと、地域住民が自主的に設置・運営するものがあり、後者は一般的に「自治公民館」と呼ばれる。公民館は、教育基本法や社会教育法により、日本の教育法体系の中に位置づけられている。社会教育法には、公民館の目的として、一定域内の住民のために、実際生活に即する教育、文化等に関する事業を行い、それらを通して住民の教養向上、健康増進等を図り、生活文化の振興、社会福祉の増進に寄与することが掲げられている（文部科学省生涯学習政策局社会教育課）。

するような参加型講座やイベントを開催している。

また、2003年には岡山市のある公民館がはじめてESD⁵（持続可能な開発のための教育）活動を行い、2005年以降には岡山市も本格的にESD活動に取り組んでいる（原〔2015〕）。上道公民館も地域の課題を自ら解決していける人を育てることを一つの目標にESD活動に積極的に取り組んでいる。上述したような住民参加型のイベントは、ESD活動の一環である。

このように、公民館や地域団体、地域住民をつなぎ、お互いに協力・協働しながら地域の課題解決や人材育成を行おうとするわけであるが、様々な活動を企画し運営すれば、すぐ実現できるというものではない。どちらかといえば、職員や地域住民が色々な公民館活動にかかわる中で、少しずつ変化が生まれ前進するようなものである。

そこで、以下では公民館における講座管理・運営事業に注目する。なぜなら、上道公民館や受講者、講座の講師が、講座の企画・運営に携わることで、新たな人材や資源が発見され、それが、また別の人材や資源の発見・活用へと広がっていくことになるからである。

3.2 講座事業の特徴

公民館は、社会教育法により、域内住民のために教育、文化に関する各種の事業を行うことが求められている。したがって、ほとんどの公民館において色々な講座が開講されており、その地域の住民は、自由に講座を利用することができる。

上道公民館においても、講座が毎年開講されているが、その講座には「主催講座」と「クラブ講座」の二種類がある（図表2、図表3参照）。平成27年度には、13の主催講座と58のクラブ講座が開催されている。

主催講座は、地域や利用者のニーズを考慮に入れながら、公民館が企画・実施するものである。したがって、その内容は幅広いものとなる。なぜなら、地域には若い世代から高齢者まで住んでいるからである。上道公民館では、若い母親を対象とした育児相談や高齢者のために健康や病気に関する講座を企画し実施している。特に上道地区には高齢者世帯が多いため、介護予防教室など高齢者が関心を持ち積極的に参加できるような主催講座を多く設定している。

図表2 上道公民館における主な主催講座（平成27年度）

講座名	内 容
男性料理（アレンジ編）	料理の作り方、栄養についてのミニ講義 全6回、管理栄養士による説明と実技、材料代4,200円
ノルディック・ウォークをはじめよう	ノルデック・ウォーク連盟指導員による指導でウォーキング 全4回、参加費350円／回
子育て寺子屋 ～乳幼児編	講師や参加者での子育ての悩みや知恵の共有 全2回、託児付き、託児料は子ども1人につき1回300円
ESDカフェ「わいがや」	上道地区や上道公民館活動の活性化アイデアについてコーヒーを飲みながら自由に話をします。
パソコンサポートルーム	公民館ITボランティアスタッフによるパソコン何でも相談室 毎月第2・4日曜日開催、デジカメ、メール、インターネット等

出所：上道公民館だより（2015年1月1日号）より筆者作成。

⁵ESD（Education for Sustainable Development）とは、持続可能な社会の実現を目指し、人々が世界の人々と将来世代、また環境との関係性の中で生きていることを認識し、より良い社会作りに参加するための力を育む教育とされる（NPO法人 持続可能な開発のための教育の10年推進会議編）。

図表3 上道公民館における主なクラブ講座（平成27年度）

	講座名（曜日）	定員 受講料（月額）		講座名（曜日）	定員 受講料（月額）
美術 手芸 手工芸	草木染（3金）	10名、1,500円	料理	手ごねパン教室A（1木）	16名、500円
	備前焼（1・3日）	10名、1,000円		季節の和菓子（奇数月1月）	20名、500円
	洋裁（1・3日）	15名、1,000円		旬の野菜エコ料理（3火）	20名、500円
華道・茶道	小原流華道（2・4月）	20名、1,000円	健康・スポーツ	太極拳（2・4月）	30名、1,000円
	専敬流華道（2・4火）	20名、1,000円		ヨガ（1・2・3・4木）	15名、1,500円
	茶道裏千家（1・3火）	15名、1,000円		さわやか卓球くらぶ（1・2・3・4月）	25名、200円
舞踊	ハワイアンダンス（2・4月）	30名、1,000円	音楽・邦楽	大正琴（2・4火）	10名、1,000円
	民謡（1・3火）	15名、1,000円		いきいきピアノ（1・3金）	14名、1,500円
	新舞踊（2・4土）	10名、1,000円		コーラス（2・4土）	30名、500円

出所：上道公民館だより（2015年1月1日号）より筆者作成。

その一方で、クラブ講座とは、活動を希望する人たちが講座開設を公民館に申請し、講座受講者が自主的に企画運営する講座である。両者の違いとは、主催講座の場合は、公民館が主体的に実施するものであるのに対して、クラブ講座の場合は、その主体が受講者である点である。例えば、ある公民館利用者が、民謡に興味があり学習したいと思えば、その人が講師を探し、受講生を募った上で、公民館にクラブ講座の開設を申し込むことになる。そのため、クラブ講座には図表3のように趣味的内容が多い。繰り返になるが、クラブ講座の企画・運営の主体は、あくまでも受講者であり、公民館はその訓練の場を提供する存在となる⁶。

3.3 クラブ講座をめぐる動き

前述のように、クラブ講座を運営する主体は、受講者とその講師が中心となるため、公民館側が主体となることは、原則的には無いといえる。しかしながら、公民館活動を活性化する上でもクラブ講座は重要であるため、上道公民館は、クラブ講座に対して講師の紹介や運営のアドバイス等を行っている。特に、あるクラブ講座の企画・運営を通して、上道公民館や公民館活動にとって新たな人材や資源が発見され、それらが、その他の講座や公民館活動へプラスの影響を与えることになった。以下では、そのクラブ講座をめぐる動きについて簡単に確認していこう。

3.3.1 クラブ講座 パン教室の概要

その対象となるのは、地元でパン教室を主宰する松井真由美氏が講師をつとめる「手ごねパン教室A・B」と「ケーキとパンの手作り教室」である。「手ごねパン教室A・B」は定員16名で毎月第1木曜と第3木曜の午前に実施されている。また「ケーキとパンの手作り教室」は、定員16名で毎月第1木曜午後に開催されている。

それらの講座内容は、基本的には同じものであるが、受講者の年齢層により内容も若干異なる。「手ごね

⁶しかしながら、趣味的欲求を個人の満足に留めるのではなく、社会に還元するという公共性を担保においた活動であるため、クラブ講座は公民館の準主催講座という扱いで活動の責任は公民館が負うものである。

パン教室」は午前中に開催されるため、子育て中の若い母親が多く、午後で開催される「ケーキとパンの手作り教室」には50代・60代の女性が多い。

3.3.2 講座開設の契機と講座内容

まず、2007年に「ケーキとパンの手作り教室」がスタートする。そのスタートと同時に、そのクラブ講座は公民館利用者の間で人気となり、受講生からの希望によって2008年から「手ごねパン教室」という新たなクラブ講座を追加・実施する。

しかし、松井氏は、2007年にクラブ講座に講師として関わるまで個人的に公民館を利用したことがなかった。そこで、松井氏自宅でのパン教室に参加していた人からの勧めもあり、まずは公民館がどのような施設なのか、どのようなクラブ講座が開講されているのか等を知ろうと何気なしに公民館へ見学に行ったのが、松井氏が公民館活動に関わることになったきっかけであるという。松井氏は、参加を勧めてくれた人が公民館でのヨガ教室や体操教室の利用者であることを聞き、当初は、クラブ講座の受講生として、何か面白そうな講座があれば参加してみようと考えていた。しかし、当時の公民館でのクラブ講座には、パン教室が一つもなかった。松井氏は、見学の際の何気ない会話の中で松井氏がパン教室を主宰していることを知った公民館職員から「それなら、あなた（松井氏）がパン講座をやりませんか」と突然言われる。通常、そのような依頼があれば、本当に受講者が集まるのであろうか、運営はどのようにするのかといった不安が先立つように思えるが、松井氏は深く考えず「では、私がやりましょう」と答え、2007年から「ケーキとパンの手作り教室」がスタートした。このように偶然的に松井氏と公民館職員が出会い、それほど綿密な調整や打ち合わせも無く講座が始まったわけであるが、松井氏の中には、自分が住んでいる地域に貢献したいといった気持ちも少なからずあったという。

そのパン教室では、松井氏が講師をつとめ10数名の受講者が、公民館の料理講座室でパンづくりを行う。各回の最初に松井氏から、作り方の手順や注意事項について説明がなされた後に、受講者4名が1グループとなり各テーブルにて作業を行う。松井氏が各テーブルを回り、技術的なアドバイスをすることもあるが、どちらかという、講師を含めて受講者同士での雑談も多く世間話をしながら、作業をすることがほとんどである。例えば、調査者が観察した時には、生花教室を受講している受講生が、松井氏に生花について教えるような、パンづくりとは直接関係のない場面も多く見られた。

しかし、講座をはじめた2007年当初は、自宅でのパン教室と同様に、パンづくりに関する知識や技術をきちんと説明することに松井氏は注力していた。回数を重ねていく中で、受講生は必ずしもパンづくりの技術や知識を得ようとしているわけではなく「講座を受けることが楽しい」「講座で作ったパンを持って帰ると家族が喜ぶ」といったような理由から講座を受講していることが徐々に分かってくる。そこで、松井氏は、技術や知識を伝えることをメインにする講義スタイルから、上記のようなパンを作りながら受講生の日常について話したり、受講生間で話がはずんだりするような工夫をするといった講義スタイルへ意識的に変更した。

このような講義スタイルの変更が可能なのは、既に述べたように、クラブ講座は、あくまでも受講生が主体となり企画・運営する講座であるからである。受講生や講師は、ある程度自由に内容などを変えることが可能であり、逆に、公民館の職員は、講座に参加して講義内容などをチェックするような積極的に関与することは原則的にはない。したがって、公民館職員も松井氏の講義スタイルの変化について、正確に把握することは無かったのである。

3.3.3 クラブ講座の充実

前述したように、松井氏は、2008年には2つの講座を担当することになり現在もそれらの講座の講師をつとめているが、出産および育児のため、2010年から2011年の間は、講座を担当することができなくなった。そこで、その期間中は、松井氏の知り合いで、料理教室を主宰している田代氏が「手ごねパン教室A・B」と「ケーキとパンの手作り教室」を松井氏に代わり担当することになった。2012年には、パンではなく料理をメインにした講座を開きたいという受講者の要望により、「旬の野菜エコ料理」という講座が新設され、料理が専門であった田代氏が担当することとなる。田代氏は、上道公民館の地区外に住んでおり、松井氏からの紹介がなければ、公民館活動に参加することもなかった。他にも松井氏は、子供が通っていたピアノ教室の先生である草野氏に、「公民館でリトミック講座やってみませんか」と話し、クラブ講座の開講が実現している。このように、松井氏の紹介が発端となりクラブ講座が増えていったのである。

また、松井氏は、講師としてだけでなく、受講生としてもクラブ講座に参加している。2013年から2014年の2年間は「親子リトミック」講座、「季節の和菓子」講座を受講し、さらにクラブ講座代表者もつとめている。小さな子供を育てている松井氏にとって興味・関心のある内容であったというのが受講理由ではあるが、松井氏のようにクラブ講座の特徴（受講者が企画・運営の主体）をきちんと理解している人が代表者となることは、公民館活動や講座運営上重要である。その点については、後述する。このように、松井氏が積極的にクラブ講座の講師として参加したり他の講師を紹介したりすることで講座の質や種類が充実し、逆に受講者として参加したり講座の代表者を務めたりすることでクラブ講座の活性化にプラスの影響を与えていると考えることができるであろう。

3.3.4 講座が他の公民館活動へ与える影響

ここまで、松井氏を中心に、公民館や他の講師、受講生などクラブ講座に関係する主体の動きについて記述してきた。先にも述べたように講座事業には、公民館が企画・運営する主催講座と、受講者が中心となるクラブ講座がある。これまでは、クラブ講座に注目したが、ここではクラブ講座だけでなく主催講座にも注目し、それらの講座が他の公民館活動にも少なからず影響を与えていることを確認する。特に、吉田郁美社会教育主事が上道公民館に赴任した2012年以降の動きについて簡単にみていこう。

既に述べたように、岡山市の公民館は、ESD活動の拠点となっている。というのもESDが目指すのは、地域の課題を自ら解決していける人材を育てることだからである。このような目的は、これまでに公民館が取り組んできたことと共有する部分が多い。

吉田氏は、公民館職員として複数の公民館を歴任しており、積極的にESD活動を推進している人物の一人である。吉田氏は、これまでの経験から「公民館は地域を育て、逆に地域から育てられる存在でなければならない」と考えていた。そこで、公民館に地域住民が集まり地域の問題について話し合いをすることを目的とした主催講座を設けたり、公民館ではなく受講者が主体的にクラブ講座を運営する必要があることを繰り返し利用者に説明したりしてきた。

このような吉田氏の取り組みによって、受講生や講師に、公民館の主体は自分たちであるという意識が次第に浸透していく。吉田氏は、主催講座として「ESDカフェ わいがや」を開講し上道公民館や上道地区の活動が元気になるアイデアについて参加者同士が話し合う場をつくる。実際に、それらの取り組みにより、不用品を持ち寄って自由に交換できる「もったいない市」が実現する。現在では公民館の大きなイベントの一つに成長した。主催講座「ESDカフェ わいがや」の参加者である地区環境衛生協議会会長は、この主催講座参加がきっかけとなり、公民館活動に深く関わるようになる。公民館を地域にとって重要な場所として考える人が増えたという。また、クラブ講座の取り組みを発表する場として文化祭が毎年開催さ

れてきたが、これまでは、公民館職員が中心となり運営されてきた。そこで、吉田氏は、各クラブ講座の代表者からなる文化祭実行委員会を再編成することで、クラブ講座の受講生が主体的に文化祭に関わるようにした。これにより、各クラブ講座間での情報交換が、講座を超えた受講者間のコミュニケーションが活発になる。例えば、先の松井氏によれば、3つのクラブ講座が合同でパン販売を行うことになり、それによって、受講者間の交流が生まれたり、クラブを超えた横のつながりできていたりしているという。

4. ディスカッション

ここまで、前半では資源や資源統合について簡単なレビューを行い、先行研究の主な議論の焦点が、資源や資源統合概念の特徴を明らかにしようとしている点にあることを確認した。S-Dロジックの枠組みにおいては、企業だけでなく多様な主体が資源を有し、価値創造のために色々な資源が統合される。しかし、このような指摘は、主体が持つ資源や資源統合の重要性を強調することになる。そのため、経営学やマーケティング研究では、企業や組織は競争優位を獲得するために他社に真似できない特殊な資源を保有することが必要であるという主張へと繋がりやすい。本論文では、そのような単純な議論を避け、先行研究レビューの結果から「どのような資源が、どのように統合されるのかについて検討すること」という研究課題を設定し、公民館の事例研究を行った。その事例から明らかになったのは、次の二点である。まず、第一に、資源は存在するのではなく発見されるものであること、第二に、効果をもたらす資源や資源統合を事前に特定することは困難であることである。以下では、これらについて事例と関連づけながら議論していく。

4.1 資源の発見

これまでの事例に関する記述からもわかるように、松井氏は多様なオペラント資源を保有しており、それらは松井氏が公民館活動へ参加することを通して統合されていた。例えば、受講者が講座に期待していることを理解する能力やそれらに対応する技術などである。しかし、それを公民館が事前に明確に認識していたとは言い難い。公民館が受講者の講義に対する感想を聞いたり松井氏と直接話をしたりする中で、公民館は、松井氏の知識や技術、すなわちオペラント資源を発見できたのである。

このように、資源はあらかじめ明確に存在するものではなく発見されるものであることを指摘したのは本稿がはじめてではない。中小企業の事例を用いながら企業成長について議論した竹村〔2008〕〔2015〕は、企業成長のための資源は存在するものであるというよりも、ある日発見されるものであると指摘する。竹村〔2008〕〔2015〕が用いたケースを簡単に説明すれば以下のようなになる。

大手自動車組み立てメーカーに業務用塗料を納入していたある独立系商社は、メーカーとの塗料納入の取引関係が変更されることで、メーカーと自社間での塗料の商流がなくなってしまった。しかし、それが契機となり、その商社は、これまで塗料納入に際して付带的に行っていた塗装工程管理業務がビジネスになることを発見したというものである。このような資源は蓄積するのではなく発見されるものであるという竹村の指摘は、本研究にとって参考になる。なぜなら、上述した公民館のケースにもあてはまると考えられるからである。

さらに、竹村〔2008〕〔2015〕は、資源が発見されるのは、既存の関係が変化した時であると述べる。塗料販売の商社は、大手自動車メーカーとの塗料納入の形式が大きく変化した時に、自社の塗装工程管理技術という資源を発見した。つまり、資源発見は、アクシデントがきっかけとなったというのである。

しかし、公民館のケースでは、アクシデントといったような関係変化が強制的に発生したわけではない。公民館が松井氏のオペラント資源を発見したのは、ある日突然でも、急激な関係の変化が発生した時でも

なく、松井氏と公民館活動との関係が深まっていく中で、徐々に彼女の能力を理解していったと考える方が適切であろう。なぜなら、既に述べたように、松井氏がクラブ講座の講師をつとめるようになったのは、自宅でパン教室を主宰していることを聞いた公民館の職員と松井氏との何気ないやりとりがきっかけであり、詳しい打ち合わせを重ねて松井氏の能力を確認し依頼しているわけではなかったこと。しかし、パン教室の講師としてだけでなく、クラブ講座の充実につながる講師の紹介や、受講生として講義に参加するなど、松井氏の活動が他の受講者や公民館活動にプラスの影響を与えていることを公民館が徐々に認識していったからである。

4.2 効果的な資源や資源統合を事前に特定する難しさ

前項では、資源は発見されるものであると述べた。さらに本事例が示唆するのは、それは、ある日突然発見されるというよりも、時間経過とともに徐々に資源として認識されていく点であった。これは、ある目的を達成するために様々なモノや知識が統合された時にはじめて、それらは資源となるというLöber [2013] の主張と重なる。同じようにLusch and Vargo [2014] も、S-Dロジックでは、資源は「事前に存在する」のではなく、むしろ「資源になる」と捉えるという。

「資源になる」という指摘は、竹村 [2008] [2015] の事例にも当てはまるであろう。自動車メーカーとの取引関係が変更され、塗料販売商社は自社が保有する塗装工程管理技術がビジネスの対象となることを発見した。つまり、その瞬間に塗装工程管理技術が、商社の資源となったと考えることが可能である。また、公民館の事例では、パン作りに関する技術や、それらを受講者に分かりやすく教えるスキル、講師のネットワークといった松井氏が持っている資源は、公民館活動にプラスの影響を与えることを公民館側が理解した時に、資源となったと考えることができる。しかし、「資源はある」と捉えるのか「資源となる」とするのかという問題は、資源統合プロセスに関する研究を進めていく上で決定的に重要な点ではないように思われる。なぜなら、「ある」と「なる」という問題は、それをどの立場（枠組み）から見ているかによって異なるものであり、S-Dロジックでは「なる」と捉えると指摘しているに過ぎない。

本事例研究で注目すべきは、資源を捉える枠組みの問題ではなく、資源になる可能性のあるものが、資源として認識されていくという点である。前述したように、資源統合の目的とは、その主体の価値創造であり、そのために有効なオペラント資源やオペランド資源が統合される必要がある。したがって価値創造を達成するためには、事前に有効な資源を特定することが重要なわけであるが、それが難しいのである。

公民館の事例では、松井氏が持っている多様な資源（パン作りに関する技術、コミュニケーションスキルなど）と公民館の資源（施設や職員など）、受講生の資源（料理に対する知識など）、吉田氏の資源（公民館活動に対する思いや知識など）が統合されることにより、公民館活動が活性化した。しかし、単純に考えれば、どの資源や資源統合が公民館活動にとって有効なものとなるのかについて、公民館や他の主体といった当事者たちが、事前に判断することは困難であろう。なぜなら、効果が現れた時、すなわち事後的にしか判断することができないからである。公民館活動の活性化は、急に活性化したというよりも徐々に進行するような時間経過をとまなうものであった。そのような場合は、なおさら、効果的な資源や資源統合を特定することは難しいといえる。実際に、調査者と松井氏や吉田氏とのインタビュー調査を進める過程において、効果的な資源や資源統合が明らかとなっていったのである。

5. おわりに

本研究では、S-Dロジックの枠組みをベースに、資源統合プロセスについて検討を行ってきた。これまで資源や資源統合に関する研究は、理論的にそれらの概念の特徴にアプローチするものである。したがっ

て、本論文のように具体的事例をもとに資源統合プロセスについての検討を行うことは、それほど研究蓄積がなされていない領域においては、意義のあることであるといえる。

繰り返しになるが、事例研究から明らかになったのは、以下の二点である。資源は発見されるものであること、効果的な資源や資源統合を事前に特定することは困難であることである。そして、この本研究の結論は、既存研究において指摘された資源や資源統合のダイナミックな性質を否定ではなく補完するものであり、資源統合プロセスやS-Dロジックに関する研究をさらに進めるきっかけを与えるという点でも意義があると思われる。

また、本研究の結論は、実務的にも貢献すると考える。本研究から導き出されるのは、「組織や個人にとって重要なのは、最初から効果的な資源や資源統合を特定しようとするのではなく、まずは何かしらの行動を起こし、それに継続的に取り組むことである」という点である。特に、すぐに効果が現れないような場合にはなおさらである。これは、実務現場では当たり前のことであり経験的に主張され続けてきたことであるかもしれないが、本研究によって、それが理論的にも明らかとなったといえよう。

しかし、本研究の主張は、単一の事例研究からのものであるため、実証的研究の蓄積が望まれ、それが今後の課題となる。

謝辞

本稿作成にあたっては、上道公民館 古田郁美氏、クラブ講座講師 松井真由美氏、草野奈緒子氏、田代浩子氏、上道公民館職員の皆様から多大なご協力を賜りました。ここに記して感謝申し上げます。なお、ありうべき誤謬はすべて筆者に帰するものである。

また、本稿は、科学研究費補助金基盤研究（C）「顧客の文脈価値形成・変化のメカニズムに関する研究」（研究課題番号26380589）による研究成果の一部である。助成に対して深く感謝します。

参考文献

- Arnould, E. J. [2008] "Service-Dominant Logic and Resource Theory," *Journal of the Academy of Marketing Science*, Vol.36, pp.21-24.
- Arnould, E. J., L. L. Price and A. Malshe [2006] "Toward a Cultural Resource-Based Theory of the Customer," in Lusch, R. F. and S. L. Vargo (eds.), *The Service-Dominant Logic of Marketing: Dialog, Debate, and Directions*, M. E. Sharpe, pp.91-104.
- Constantin, J. A. and R.F. Lusch [1994] *Understanding Resource Management*, The Planning Forum, Oxford, Ohio.
- Day, G. S. [1994] "The Capabilities of Market-Driven Organizations," *Journal of Marketing*, Vol.58, No.4, pp.37-52.
- Grönroos, C. and A. Ravald [2011] "Service as Business Logic: Implications for Value Creation and Marketing," *Journal of Service Management*, Vol.22, No.1, pp.5-22.
- Gummesson, E. [2008] "Quality, Service-Dominant Logic and Many-to-Many Marketing", *TQM Journal*, Vol.20, No.2, pp.143-153.
- Kleinaltenkamp, K., R. J. Brodie, P. Frow, T. Hughes, L. D. Peters and H. Woratschek [2012] "Resource Integration," *Marketing Theory*, Vol.12, No.2, pp.201-205.
- Latour, B. [1987] *Science in Action: How to Follow Scientists and Engineers through Society*, Harvard University Press. (川崎勝・高田紀代志訳 [1999] 『科学が作られているとき：人類学的考察』産業図書。)
- Löber, H. [2013] "Service-Dominant Networks: An Evolution from the Service-Dominant Logic Perspective," *Journal of Service Management*, Vol.24, No.4, pp.420-434.
- Lusch, R. F. and S.L. Vargo [2014] *Service-Dominant Logic: Premises, Perspectives, Possibilities*, Cambridge University Press.

- Peters, L. D., H. Löber, R. J. Brodie, C. F. Breidbach, L. D. Hollebeek, S. D. Smith, D. Sörhammar and R. J. Varey [2014] "Theorizing about Resource Integration through Service-Dominant Logic," *Marketing Theory*, Vol.14, No.3, pp.249-268.
- Prahalad, C. K. and V. Ramaswamy [2004] *The Future of Competition*, Harvard Business School Press.
- Vargo, S. L. and R. F. Lusch [2004] "Evolving to a New Dominant Logic for Marketing," *Journal of Marketing*, Vol.68, No.1, pp.1-17.
- Vargo, S. L. and R. F. Lusch [2008] "Service-Dominant Logic :Continuing the Evolution," *Journal of the Academy of Marketing Science*, Vol.36, pp.1-10.
- Vargo, S. L. and R. F. Lusch [2016] "Institutions and Axioms: An Extension and Update of Service-Dominant Logic," *Journal of the Academy of Marketing Science*, Vol.44, No.1, pp.5-23.
- 井上崇通 [2010] 「S-Dロジックの「基本的前提 (FPs)」」井上崇通・村松潤一編著『サービス・ドミナント・ロジック：マーケティング研究への新たな視座』同文館出版、17-28頁。
- 今村一真 [2010] 「S-Dロジックとマーケティング組織・資源」井上崇通・村松潤一編著『サービス・ドミナント・ロジック：マーケティング研究への新たな視座』同文館出版、165-182頁。
- 大藪亮 [2015] 「サービス・ドミナント・ロジックと価値共創」村松潤一編著『価値共創とマーケティング論』同文館出版、54-69頁。
- 田口尚史 [2010] 「S-Dロジックの基礎概念」井上崇通・村松潤一編著『サービス・ドミナント・ロジック：マーケティング研究への新たな視座』同文館出版、72-91頁。
- 田口尚史 [2015] 「価値提案概念の精緻化と相対的価値重点の発展：サービス・ドミナント・ロジック・パースペクティブ」『茨城キリスト教大学紀要Ⅱ社会科学』第49号、1-22頁。
- 竹村正明 [2008] 「資源はどのようにみつかるか」『明大商学論叢』第90巻第4号、90-105頁。
- 竹村正明 [2015] 「SaPの枠組みを用いた企業成長の理解：中小企業における戦略的資源発見のプロセス」大森信編著『戦略は実践に従う：日本企業のStrategy as Practice』同文館出版、21-52頁。
- 原明子 [2015] 「「ESD（持続可能な開発のための教育）の10年」を超えて：ESD推進のための公民館 CLC国際会議開催を通して学んだこと」『月刊社会教育』2015年4月号、52-58頁。
- NPO法人 持続可能な開発のための教育の10年推進会議 [2006] 『わかる！ ESDテキストブックシリーズ1 基本編 未来をつくる『人』を育てよう』。
- 文部科学省生涯学習政策局社会教育課『公民館（日本語版）パンフレット』
http://www.mext.go.jp/a_menu/01_1/08052911/004/1292570.html