

協働  
～セクター間を超えて社会的課題を解  
決する～

2014年1月24日

1F100779-2 葉利史佳

はしがき

無事に卒論を書き終えることができ、心の底からほっとしています。達成感というよりは安堵の方が大きいというのが正直な感想です。文章を書くことに苦手意識のある私にとって約4万字の卒論は大きな壁でした。実際書き始めてみると、頭のなかでは書きたいことは決まっているのになかなかきれいな文章として書きだすことができず、こんなにも書けないのかと愕然としました。しかし、試行錯誤しながら、苦しみなながらもなんとかこの卒論を書きあげることができました。反省と後悔ばかりですが、今の私にはこれが精いっぱいだと思います。

大学生活を振り返ると本当にあっという間で、まさに矢のように過ぎていきました。しかし谷本ゼミで過ごした2年間はとて濃いものでした。夜遅くまでのグループワーク、議論が白熱して喧嘩のようになったこともありました。ゼミがしんどくて、全部投げ出してどこかに逃げ出したい！と思うことが何度あったことか。しかし、今となっては全て良い思い出で、むしろ色々鍛えられたから良かったと感じています。2年間のゼミ生活のなかでも一番印象深いのは3年のときのプロジェクト研究です。私にコーディネーターなんて務まるのか不安でした。これでいいのかと悩んで考えての毎日でした。ですが、先生に相談にのってもらい、同期の皆に支えられ早稲田祭での発表、論文製作を乗り越えることが出来ました。周囲の支えのありがたさを身に染みて感じ、みんなでひとつのものをつくり上げることの素晴らしさ楽しさを知りました。この経験で自分は一回り成長できたと感じています。

ゼミで2年間勉強し、CSRを中心にたくさんの知識を得ました。しかしそれ以上に、自分で考え、意見を述べ、人と議論するという勉強の本質のようなものを学んできた気がします。一人ではできない、大人数の授業ではできない経験をゼミでさせてもらいました。このような貴重な経験で得たものを今後も活かしていきたいと思います。

こうして振り返ってみると私の大学生活はゼミなしでは語れません。辛く苦しいこともあったが、このメンバーだったから乗り越えられたと確信しています。今まで様々な場面で支え助けてもらいありがとうございました。そして厳しくも優しく指導して下さい、何事にも親身になって下さった谷本先生には感謝してもしきれません。本当にありがとうございました。

2014年1月24日

## 目次

第 1 章 問題提起	316
第 1 節 社会の変化・協働に向かうまで	316
第 2 節 本論文の構成	317
第 2 章 組織間関係論	318
第 1 節 なぜ組織間関係論なのか	318
第 2 節 組織間関係の背景	318
第 3 節 組織論から組織間関係論へ	319
(1) 組織論のなかの組織間関係論	319
(2) 組織間関係論の成立	319
(3) 組織間関係論の確立	320
第 4 節 重要なパースペクティブ	321
第 5 節 組織間関係の側面	323
(1) 組織間のパワー関係	323
(2) 組織間コミュニケーション	323
(3) 組織間調整	324
第 6 節 組織間協力関係プロセス	325
第 3 章 協働という手段	326
第 1 節 協働の定義	326
第 2 節 協働の必要性	327
第 3 節 企業と NPO のパートナーシップ	327
(1) パートナーシップの台頭	328
(2) パートナーシップ台頭の背景	328
第 4 節 企業が協働へと向かう経緯	329
(1) 企業と社会の新たな関係性	329
(2) 市場社会の変化の背景	330
(3) 企業の社会貢献活動	331
(4) 企業の社会貢献活動の変遷	331
第 5 節 NPO が協働へと向かう経緯	332
(1) NPO 発展の経緯	332
(2) NPO が注目を集める背景	332
(3) NPO の特徴	334
(4) NPO のタイプ	334

(5)	NPO に期待される役割	335
第 6 節	企業と NPO の関係性	336
第 7 節	行政が協働へと向かう経緯	337
第 4 章	協働の条件・プロセス・結果	340
第 1 節	協働の条件	340
第 2 節	協働のプロセス	341
第 3 節	協働の結果	342
第 5 章	事例研究	343
第 1 節	地域の子育て支援 NPO 法人びーのびーの×横浜市港北区	343
(1)	NPO 法人びーのびーのとは	343
(2)	協働事例	344
第 2 節	地域の住民支援 NPO 法人さなぎ達×コンビニエンスストア A	346
(1)	NPO 法人さなぎ達とは	346
(2)	協働事例	346
第 3 節	協働において各セクターに求められる課題	349
(1)	企業	349
(2)	NPO	349
(3)	行政	349
第 6 章	協働で地域の社会的課題を解決するには	351
第 1 節	協働で地域の社会的課題を解決するには	351
第 2 節	今後の協働に期待されること	352
第 3 節	本論文の課題	352
参考文献	URL 一覧	353

## 第 1 章 問題提起

### 第 1 節 社会の変化・協働に向かうまで

時代の変化に伴い企業に求められる責任や役割は多様化し、複雑になってきた。とくに 80 年代後半～90 年代以降、企業社会の構造は大きく変化した。この背景には、企業の不祥事が相次いだこともあるが、大きな原因は企業の経済活動が大規模化・グローバル化したことにある。その結果、その活動プロセスや結果において意図せざるとも社会や環境に与えるマイナスの影響が増大しており、そのことに企業責任が問われている。企業の経済活動に効率性を求めるのはもちろんのこと、同時に社会的公正性や環境や労働者の人権への配慮といったことを求める動きも広がった。企業とステイクホルダーの関係が多様化したことで、株主・顧客・従業員・環境・コミュニティそれぞれに対する責任が求められるようになった。株主に対しては情報公開、顧客に対しては製品の安全性や製造プロセスにおける責任。従業員に対しては働きやすい職場づくり、環境に対しては環境マネジメント・保護、環境情報の開示。コミュニティに対しては社会貢献活動だけではなく、企業活動を通してコミュニティの活性化に寄与していくことや、地域づくりに事業としてかかわっていくことが挙げられる。このように企業社会の構造が変化するなかで、企業は本来の経営活動のプロセスに社会的公正性や環境への配慮を組み込んでいくことを求められているのだ。

一方 80 年代以降、世界的に小さな政府化の流れがあり、市民に提供される公共サービスもすべて行政がまかなってくれるという時代ではなくなってきた。そこに、市民が自分たちの手でより豊かな生活をつくっていかうという意思をもち NPO という組織をつくり活動していたりする。企業、行政ではない第 3 のセクターである。つまり社会の変化に対応するのは何も企業だけではない。他のセクターも自らの役割を見直し社会の変化に積極的に対応し関わっていく必要がある。これら NPO の規模は様々であり多くの社会問題に取り組んでいる。地球環境問題や人権問題に取り組む世界的な NPO が存在する一方、ある地域が抱える課題、例えば子育てや街づくりに取り組む小さな NPO も存在する。このように現代社会においては、地球環境問題のように国家・国連という枠組みを超えた問題や、逆に国家や政府が扱うには小さすぎるローカルでマイナーな課題が同時に存在しており、企業・行政・NPO 単体だけでは解決できない課題は数多い。そのため、従来の境界を超えたコラボレーション関係を組むこと

で問題解決を目指す新しい方法が模索されている。

近年コラボレーションに対する注目は高まっており、取り組み内容や規模も多様化している。優秀な取り組み事例を表彰する団体もある。コラボレーションによって各組織のもつ資源や技術、人材、ネットワークを活用することで今まで解決できなかった課題に切り込んでいくのだ。

本論文では、そのコラボレーション・協働に焦点をあて、「協働で地域の社会的課題をいかに解決していくのか。」を分析していきたい。

## 第 2 節 本論文の構成

以下本論文の構成は、第 2 章では組織間関係論から、2 つ以上の組織がなぜ協力関係を形成するのかを探る。協働という手法は比較的新しく、その特徴は異質な主体が共通の目的や社会的課題に対する問題意識を持つことからスタートし、互いの持つ強みを活かし弱みを補完し合うことで社会に新たな価値を提供することにある。この協働を詳しく分析する前に、企業同士の協力や関係性に焦点を当てた組織間関係論で企業の関係形成の理論について確認する。そこから異質な主体同士のコラボレーションにどのようなつながるのかを見ていく。その後第 3 章でセクターを超えたコラボレーション・協働がどのように興ってきたのかをみていく。上述したように多様化する社会的課題は単一のセクターのみでは解決が難しいものもある。企業・行政・NPO がそれぞれどのような経緯で協働に向かうようになったのかをセクターごとに考察する。第 4 章で 2 つの事例を用いて協働を分析する。その際、横浜市で活動する 2 つの NPO にインタビューを行った。それぞれ行政、企業と協働し地域の社会的課題の解決に向けて取り組みを行っている。第 5 章では、それまでの理論と事例を通して考えた協働の今後の展望を示すこととする。

## 第2章 組織間関係論

### 第1節 なぜ組織間関係論なのか

協働という具体的な手段を考察する前に、なぜ組織は他の組織との関係を形成するのか、について組織間関係論を用いて分析する。組織間関係論の対象領域は広く、①組織間の資源・情報交換（資源依存とコミュニケーション）、②組織間のパワー関係（非対称関係）、③組織間調整メカニズム（2つ以上の組織間の協力の仕組み）、④組織間構造（組織間の分化と統合の枠組み）、⑤組織間文化（組織間で暗黙のうちに了解されているものの考え方や見方）が主なものとして挙げられる<sup>1</sup>。今回はその中でも①②③に焦点をあてて組織間関係論をまとめ、協働への前段階としたい。なぜなら、協働において重要だと考えることは、ある組織が自分の持たない資源や能力を他組織と共有することで、今までは対応しきれなかった課題に対して働き掛けていくことを指しているため、資源依存は必ず起こることだからである。そこには必ずパワー関係が生じ、それをうまく調整していくことによって協働が進められるからだ。その手段として組織間のコミュニケーションは欠かせない。以上の理由から組織間関係論を用いる。⑤の組織間文化は、協働を行ううえでそれほど重要ではないと考える。明確な目標や共通の目的をもつ組織同士の協働であれば、互いの組織文化が異なっていたところで支障はないからだ。むしろ異なる文化、考え方に触れることで双方の組織に新たな価値観を生む可能性があると考え。このように組織間関係論から、なぜ2つ以上の組織が協力関係を結ぶのかを考察していく。

### 第2節 組織間関係の背景

組織間関係の背景は大きく分けて3点あると山倉（1993）は指摘する<sup>2</sup>。①企業は企業を取り巻く環境との相互関連のなかで存続していること。しかも、企業に対して重要な影響を与え、またそれに影響を及ぼす環境は、環境の構造化にともない、組織化された集団である他の組織となっている。したがって、企業のお互いとの関係づくり、企業の存続、成長にとって重要な課題なのである。②企業をとりまく環境は変化していること。現代は環境変動の激しい時代であり、環境変動に企業がいかに適応していくかが問われねばならない。現在、企業にとって無視しえない環境変化に、技術革新の加速化、競争のグローバル化、情報化などがある。これらの課題に対しては、企業が個別組織レベルで戦略的・組織的な対応を試みていくだけにとどまらず、企業をこえた、いわば組織間レベルでどのような協力体制を作り上げていくのが重要になってくる。戦略的提携や戦略的パートナーシップへの興味近年特に高まってきており、

企業間の協力のしくみをいかに作っていくのかが問われている。③現代社会は組織の時代であるといわれているということ。これが、組織間関係の重要性を喚起し、認識させる社会的基盤である。組織は個人に影響を与えるのみならず、社会に多大な影響をもっている。単独の組織が社会の動きを決めていくというよりも、むしろ組織と組織の結びつきや調整が社会の動きを規定していくと考えられる。つまり、組織の複合体として社会をとらえることが必要となるのだ。また、個別組織の能力を超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。今日的課題である地域開発や環境問題に対しては、組織（企業、政府機関など）間の協力、支援、共生のありかたが問われている。

### 第3節 組織論から組織間関係へ

#### (1) 組織論のなかの組織間関係論

組織論は1950年代まで、主に組織内部の行動や構造・変動に焦点を当てて分析が進められてきた<sup>3</sup>。組織間関係論の形成・発展は、1960年代以降の「環境の発見」といった動きと連動している。それは、組織をとりまく環境との関係で組織を解明する「組織と環境」の一領域と位置づけられたのである。組織にとって重要な環境とは組織である。つまり、組織と組織の関係を取り扱うことが組織論の重要な部分を構成することにつながる。組織間関係論とは、組織間関係がなぜ、いかに、形成・展開されていくのかを分析するマクロレベルの組織論といえる。社会の変化に応じて学問領域も変化し、組織論のなかの組織間関係論に注目があつまるようになっていく。

#### (2) 組織間関係論の成立

組織間関係論は、近年市民権を獲得した組織論の重要な領域であるとともに、組織論のフロンティアである。それは、1950年代後半から60年代初頭において成立し、70年代後半になって1つの領域として確立するに至った<sup>4</sup>。以下では、組織間関係論がどのように成立し発展してきたかについて簡単にまとめておく。

組織間関係論の成立時期は1950年代終わりごろから60年代初頭にかけてである。それまで組織内部の分析に終始してきた組織論であったが、組織間関係論は、組織をクローズド・システムとしてとらえるのではなく、組織をそれらを取りまく環境と関連づけて分析する「組織－環境関係」の重要性と結びついて成立したと考えられている。組織間関係論は、組織をそれに影響を与える環境と関係づけて論ずるオープン・システムという考え方と結びついている。このような考え方が組織間関係論の出発点である。その後1961年に、組織間交換に注目した研究が出てくる。組織はある一定の機能を遂行するために必要な

資源を獲得していかなければならない。そしてその資源が稀少であるがゆえに、資源を保有している他機関との交換が行われる。このような個別組織の目標実現をもたらす2つの組織間の自発的活動は組織間交換と呼ばれ、1つのパースペクティブとされた。その後、コミュニティにおける組織間の調整、組織間調整メカニズムなどひろがりをもつ領域であることが示されたことが組織間関係論成立時期の主な業績である。1960年代後半になって、組織間関係論の、その後の展開に影響を与えるいくつかの業績が現れた。組織に焦点をあてて、それと相互に関連する複数の組織との関係を記述し、分析しようとしり学説である「組織セット・パースペクティブ」である。また、組織に焦点をあてて、他組織との関係・相互作用を取り扱うのではなく、当該組織のおかれている組織間関係の場を明らかにする「組織間フィールド」という概念も出現した。組織間調整メカニズムと組織特性との関係を明示した研究もこの時期の業績の1つである。

### (3) 組織間関係論の確立

1970年代の後半において、組織間関係論は重要な領域として定着することとなる。70年代の主要な動きは次の3点である<sup>5</sup>。

#### ①組織間関係論の公認化。

組織論の代表的な教科書に独立した章として組織間関係がとりあげられたのだ。

#### ②支配的パースペクティブの成立。

組織間関係論の歴史は、多様なパースペクティブの歴史であり、これまでも様々なものが提示されてきた。こうした流れの中で、組織間関係論の支配的パースペクティブとして提唱されたのが資源依存パースペクティブであった。なぜ支配的なのかというと、まず、「なぜ、組織間関係が形成し、展開するのか、いかに組織間関係をマネージしていくのか」という問いに答える学説であるからだ。次に、組織間関係の広範な問題を説明できる可能性をもつパースペクティブであるためだ。組織間相互作用、組織間パワー、組織間調整メカニズムなどを取り扱っているため、射程範囲がかなり広い学説といえる。最後に、このパースペクティブは多くの継承者に受け継がれているという点で支配的であると言えるのだ。

#### ③射程の拡大。

1970年代以降の組織間関係論は、単に個別組織に焦点をあてた、他組織との関係づくりの説明にとどまらず、組織間システム、コミュニティへと徐々に戦線を拡大し、全体社会にまで射程を広げていった。1970年代に本格的な展開を

遂げるとともに定着してきた組織間関係論は、1980年代において新たな展開をすることになった。第1に、分析単位の変化だ。「組織と環境」論の一環としてではなく、組織の集合体やグループ、とりわけ組織間の全体的特性を分析する方向へ展開されることになった。第2に、組織間関係論の新たなパースペクティブの出現である。特に重要なものとして協同戦略パースペクティブと制度化パースペクティブがあげられる。協同戦略パースペクティブは、組織の集合レベルにおける共同行動や、共同適応に焦点を当てている。一方の制度化パースペクティブは、組織が制度化された組織間関係のなかに埋め込まれていることを前提とし、制度化された組織間関係としてのフィールドの特性に注目している。このような動きを経て組織間関係論は定着し、射程を広げながら定着してきた。

組織間関係とは、組織と組織の何らかの形のつながりをいう。いわば、組織と組織の取引であり、組織間の資源・情報交換である。そこでは、パワー関係を生じさせ、また、単なる交換をこえた共同行動も起こりうる。

#### 第4節 重要なパースペクティブ

先にも述べたように組織間関係論には多様なパースペクティブ、つまり分析の枠組みがある。今回は協働を考察するにあたって重要だと考える2つについて詳しく分析する

まずは、資源依存パースペクティブだ<sup>6</sup>。組織が存続していくためには、外部環境から諸資源を獲得・処分しなければならないということである。組織は決して自己充足的な存在ではなく、環境に対して、開かれたシステムであり、環境とのかかわりなしには存続できない。したがって組織は、諸資源を所有しコントロールしている多組織に依存している。こうした「依存」ゆえに、資源の獲得・処分をめぐる組織間関係が形成・維持され、そこには必ずパワー関係が生じる。

組織間関係論におけるこの考え方は、組織が存続するために依存せざるを得ないというものだが、協働の動機である、自分の持たない能力を他の組織とパートナーシップを結ぶことで補完するということに通じるものがある。そのため、資源依存パースペクティブが協働の考察にあたって、一つの軸になると考える。次に協同戦略パースペクティブだ<sup>7</sup>。この分析枠組みの焦点は、協同・共生・協力である。組織間共同行動は環境とのかかわりにおいておこなわれるものであるので、直接的にも間接的にも相互依存して共生している組織同士が、いかに共有された目標・戦略を達成するために、行動や資源を動員するのに注目している。2つ以上の組織が結合して、協同行動を展開していくための仕

組みや枠組みが問われるため、組織間の競争よりは、組織間の協同や共生に焦点が当てられる。このパースペクティブの基本概念は、資源依存パースペクティブで強調された依存やパワーではなく、相互依存、交渉、妥協、共生などである。そこでは組織間のパワーや支配よりも、組織間で互いに相互依存しながら、交渉や妥協を通じて、組織間の協力・共生をはかっていく側面こそ重視されることになる。つまり、異なった利害と価値をもつ組織がいかに政治的に合意を形成していくかが問われるのだ。組織間の協力や共生を解明するために、組織間の協同戦略を分析するフレームワークがある。結びつく組織のタイプと結びつきのタイプにより、4つの次元に分けられる。

①同種組織間で間接に結びついている同盟型。たとえばカルテル締結や業界団体などである。

②同種組織間関係ではあるが直接的に結びついている集積型。寡占産業における組織間協力の形態で、共謀やインフォーマルなリーダーシップのことを指す。

③異種組織間であり直接的に結びつきがある接合型。組織間の協定締結・契約締結、合弁、兼任重役などがそれにあたる。

④異種組織間であるが、間接的な結びつきがある有機型。これは、異なった産業間の間接的相互依存性に対処するための組織間協同であり、異産業を媒介する機能を担うネットワーク組織や、制度化された規範構造として現れる。組織間の影響力がいかにかに流れるかが重要である。

このようにみると、協同戦略パースペクティブは資源依存パースペクティブとは反対の対場に立った考え方であることがうかがえる。協働において重要なことのひとつとして、目標や目的の共有ということがあげられる。協同戦略パースペクティブでは、ここに注目した分析枠組みであるため、協働を分析するにあたって適切なパースペクティブであると考えた。双方の組織が依存し補完しあうことと協力しあうことの両方が含まれているのが協働であるため一見反対の考え方であるような2つのパースペクティブが重要である。

4つの次元のうちの有機型が本論文で扱う協働の形である。企業・NPO・行政といった異なる主体同士が互いに持つ資源を生かし補完しあい協力することによって地域社会が抱える課題を解決していく。

このように2つのパースペクティブをピックアップしたわけだが、その理由について述べておく。組織間関係を結ぶにあたって前向きに関係を結ぼうとする考え方だからだ。依存せざるをえないために仕方なく、というのではなく、ある目的や目標に対して戦略的に協働という選択肢をとるというところから現代のコラボレーションに相通じる考え方であると考えた。もともと組織間関係は、環境の変化によって起こってきたことで、最初は組織が存続するためにほ

かの組織と関係を形成しなければならないという流れだった。しかし、現代では、より前向きな形で、自分たちだけではできないことに対して他と協力してもっと良いものを目指そう、社会に新しい価値を提供しようという考え方が存在している。その原点として考えられるのが協同戦略パースペクティブであると捉えた。

## 第5節 組織間関係の側面

### (1) 組織間のパワー関係

組織が他の組織と関係を形成する場合、そこには必ずパワー関係が生じる。組織が自らの目標を達成すべく、他組織との関係を形成し、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、パワーを拡大していこうとする行動原理を持つと考えて、組織間のパワー関係の理論は展開される<sup>8</sup>。組織間関係は、組織が他組織の必要とする資源を供給し、その対価を支払うという交換としてあらわれる。そこで組織が他組織と交換関係に入るのは、資源依存パースペクティブによれば、組織が必要とする資源を、他組織がもっているからにほかならない。このような流れのなかで組織間にはパワー関係が生じるのだ。組織は自らの意志を貫くには、また、欲しないことを他から課せられないようにするためには他組織に対してパワーを持つこととされている。

パワー関係が生じる依存には3つの型があるとしている。双方依存、双方独立、一方的依存である。前の2つに関しては、互いに他組織の資源が重要または二次的役割しかもっていないのでパワー関係が均衡であるが、一方的依存に関しては、組織はその関係を処理し回避しようとする。組織間関係論におけるパワー関係の議論では、自らの意志を貫き目的を果たすためには他組織に足してパワーを盛ることが重要とされている。しかし、今日的共同では、必ずしもそうではない。相手の組織と対等の立場であることは協働がうまくいく重要なポイントとなるからだ。組織間関係論における組織の対象は競争社会のなかの多くの企業ということが前提にあるため、相手より優位にたつことに重きが置かれているのではないか。協働における理想的なパワー関係については後から詳しく述べる。

### (2) 組織間コミュニケーション

ここでは、組織間コミュニケーションを「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。では、組織間コミュニケーションはどのような機能を果たしているのか。組織間調整、価値共有、取引の円滑化である。組織間コミュニケーションが円滑にワークすることによって、組織間の協力体

制を維持することができる。また、組織間コミュニケーションは組織間の意味形成でもあり、組織間の相互理解を通じて、共通の認知図式が形成され、組織間の価値共有をはかることができる。組織間コミュニケーションを丁寧に行うことによって円満な関係を築くことが可能となる<sup>9</sup>。

### (3) 組織間調整

組織間調整メカニズムは、組織間関係の仕組みであるとともに、組織と組織とが協力関係を作り上げていくメカニズムである<sup>10</sup>。したがって、組織間における協働を確保する手段が問われるのである。2つ以上の組織が結びついて、限定された形であれ、一般的な形であれ、共通目標を達成しようとする努力の一環としても位置づけられる。また組織間調整メカニズムは、組織が自らの目標を達成するために、他組織との依存関係を処理、管理する機構ともいえる。では組織はどのようにして組織間の関係を調整するのか。組織間を調整する戦略はいくつか存在するが、ここでは組織間関係論の支配的パースペクティブである資源依存パースペクティブにもとづいた分類が主なものとしてあげておく。先にも述べたように、組織の他組織への依存、組織間の資源交換過程は、組織の、他組織のもつ資源に対する必要性から生じる。そこでは、組織がいかに、他組織との依存関係をマネジメントするかが問題となる。ここでは3つの戦略について説明していく。企業は次のような戦略をもって他組織との関係を調整しようとする。

#### ①自律化戦略。

組織が他組織への依存そのものを吸収・回避する戦略である。方法は2通りあり、第1は依存を直接的に吸収するといった方法で、例えば合併がそれにあたる。第2は自らの努力により依存の回避をはかる方法である。それには、多角化や内部化が含まれる<sup>11</sup>。

#### ②協調戦略。

これは組織が他組織との依存関係を認めたいうで、他組織との折衝で一定方向の合意を形成し、他組織との間で安定的で良好な関係を作りあげる戦略だ。自律化戦略のように依存そのものを全部吸収するのではなく、限定された範囲で他組織との関係を部分的に吸収することである。これは互いに自主性を保持しながら、協力を通じて組織間の相互依存に対処する方策であり、自律化戦略よりも柔軟性があるといえる。この戦略の代表的な例は業務提携、団体交渉、契約、組織間の暗黙の了解、役員の受け入れ・兼任、合併、アソシエーションなどである。

#### ③政治戦略。

組織間の相互依存性が複合化し、密度が濃くなった状況のもと用いられる方策で、組織が他組織との依存を当事者同士で対処することができないときの戦略である。政治戦略は組織間の相互依存関係を当事者レベルであらえていくのではなく、第3者機関の働きかけ、あるいは第3者機関への働きかけにより、間接的に操作していく戦略である。資源依存パースペクティブを前提とした組織間関係においてはこのような調整メカニズムがある。

## 第6節 組織間協力関係形成のプロセス

組織間協力は次のようなフェイスを通して展開されていく。①問題設定。組織間協力の場を設定することである。複数組織において解決しなければならない共通問題は何であるのか、誰が組織間システムに参加する利害関係者であるのかについての合意を獲得していくことである。②方向設定。組織間で協力を行っていく際の価値を明確なものとし、共通目的を識別・了解することである。2つ以上の組織が、その価値・共通目的に焦点を当てることにより、何が望ましい状態であるのか、何のために協力するのか了解すること。③実行。合意された価値や共通目的を達成するための組織間の枠組みやシステムを構築すること。2つ以上の組織の交渉による合意を実行することであり、価値や目的の制度化ともいえる<sup>12</sup>。

組織間関係論では、2つ以上の組織がなぜ、いかに関係を形成するのかをみてきた。次の第3章では、企業・NPO・行政の各セクターがどのように異質な主体との協働に向かうのかを詳しく見ていくことにする。<sup>13</sup>

---

<sup>1</sup> 山倉[6].pp22-23

<sup>2</sup> 山倉[6].pp2-3

<sup>3</sup> 山倉[6].pp4-5

<sup>4</sup> 山倉[6].pp8-10

<sup>5</sup> 山倉[6].pp14-20

<sup>6</sup> 山倉[6].pp35-41

<sup>7</sup> 山倉[6].pp46-50

<sup>8</sup> 山倉[6].pp63-68

<sup>9</sup> 山倉[6].pp71-74

<sup>10</sup> 山倉[6].pp90-102

<sup>11</sup> 山倉[6].pp112-113

<sup>12</sup> 山倉[6].pp202-206

### 第3章 協働という手段

前章では、組織間関係論において、二つ以上の組織がなぜ、いかに関係が形成、展開されていくのか、また、他組織との関係をいかに調整していくのかをみてきた。しかしこれらの主体の前提はあくまで「企業」であり、セクターを超えた主体同士の協力関係ではなかった。第一章でも述べたように、近年は様々な社会問題が出現し、それらは多様で複雑化している。国家、企業、NPO という単一の組織では解決できないような問題があるのだ。そこで、他のセクターと協働することで社会的課題を解決していこうとする動きが見られる。この章では、セクターを超えた「協働」について論じていく。

#### 第1節 協働の定義

そこでまずは、本論文における「協働」について定義しておく。協働と一口に言っても呼び方もさまざま、捉え方も多種多様である。本論文での定義を述べる前に、いくつかの定義を紹介する。

グレイ（1989）は”Collaborating”のなかで「さまざまな側面から課題を見ている複数の集団が、その違いを建設的に明らかにしながら自らの能力の限界を超えて解決策を探索する過程」と言っている。他にも、トンプソン＝ペリー（2006.2007）は”Collaboration Process: Inside the Black Box”において「自律的あるいは半自律的なアクターが、公式そして非公式の交渉を通じて、アクター側の関係を支配するルールや構造、さらにはアクターを集合させるような課題への対応についての行為決定の方法を協働で作りながら相互作用するプロセスであり、規範の共有や相互に利益をもたらすような相互作用を含むプロセス」との見解を示している<sup>1</sup>。パートナーシップとは「複数の主体が対等な資格で具体的な課題達成のために行う、非制度的で限定的な協力関係ないし共同作業」<sup>2</sup>や、クロスセクター・コラボレーションは「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」Bryson, Crosby, and Stone（2006）行政も協働の考え方を提示している。横浜市の協働推進の基本方針では「公共的なサービスを担う異なる主体が、地域課題や社会的な課題を解決するために、相乗効果をあげながら、新たな仕組みや事業を創りだしたり、取り組むこと」<sup>3</sup>との考えが示されている。このことから、行政機関も協働に注目していることがうかがえる。

これらの定義を踏まえたうえで、本論文における「協働」を定義したい。「2つ以上の組織が、自分たちの持つ能力や資源を活かして、地域課題や社会的課題に対して取り組み、新たな価値を創造すること。結果としてそこに関わる組織や第三者にプラスの影響を与える活動。」とする。セクターを超えた協働は、例えば大企業と世界的に有名なNPOといった大規模なものから、ある特定の地域が抱える問題を解決すべく行われている小規模なものまで様々だ。今回はあえて「地域課題」を定義に組み込み、規模は比較的小さめの協働を扱うことにした。理由はNPOという存在だ。最近では企業がNPOと協働するケースが

増えている。ある課題に対して明確な問題意識を抱き社会に変革を起こそうとする存在である NPO の強みを生かせるのが地域課題解決だと考えたからだ。また、そこに関わる人間やその地域の住民にとっては全世界的な地球環境問題等よりも地域の抱える課題の方がより身近で危機感を持って捉えられるからだ。たとえその活動が地域限定の小規模なものであっても、モデルとなり全国に広まることで別の場所で社会的課題解決につながる可能性もある。このことから、今回は「地域課題解決」する協働に焦点を当てた。

## 第2節 協働の必要性

そもそもなぜ協働が必要なのか。そこには多様化、複雑化する社会的課題の存在がある。例えば少子高齢化、地球環境問題などは、企業だけ、行政だけ、NPO だけでは解決することに限界がある。それぞれの強みを生かし弱みを補い合うことで課題に取り組むことが必要になってきたのだ。協働することによって各セクターにどのようなメリットがあるのだろうか。NPO にとっては、企業とコラボレーションを組むことで資金的・人的・技術的な支援を得るのみならず、活動の幅を広げていくことができる。また事業活動の強力なパートナーとなるし、その活動を通じてビジネス世界を知りマネジメント技法などを学ぶことができる。企業にとっては専門的な知識・ノウハウ、コミュニティにおける経験、ネットワークをもって活躍している NPO は魅力的なパートナーである。このような NPO と組むことで、コミュニティ支援への協力者、橋渡し・調整役を得られるのだ。このように企業人は「外部」の世界に触れ、異なる価値観やボランティア・スピリットを経験することができる。企業はコミュニティの理解を深めると同時に地域における認知度も高まり、社会的信頼を高めることができ、新しい展開も可能になる<sup>4</sup>。

営利組織としての企業は、NPO をはじめとする異質な主体とのコラボレーションを通じて、新たな知識や能力を継続的に学習していくことが、戦略的にも求められている。それが長期的には新事業や新市場の開拓、株主や顧客、さらには地域社会に対するイメージの向上につながっていく。また企業内の従業員の社会に対する意識や感性を磨くことにもつながる。さらには、企業体質の変革や組織改革にもつながり、ひいては社会改革の原動力になることもある。非営利セクターとしての NPO も、これまでの批判監視型 NPO や企業評価型 NPO だけでなく、社会的事業遂行の中心として機能する事業型 NPO が必要不可欠になってくる<sup>5</sup>。

## 第3節 企業と NPO のパートナーシップ

企業と NPO の連携は 90 年代以降徐々に活発になってきており、量的にも拡大している。それ以前は、企業と NPO の関係の間には公害をめぐる対立の歴史があり、連携は考えられなかったことだとも言われていた。企業と NPO の協力関係は例が増加するにつれてさまざまな形で企業と NPO とのパートナーシップが奨励されるようになってきている。

企業と NPO はパートナーシップの留意点を認識しつつ、その目的にあったパートナーを

選択する。その際企業は企業の経済性と社会性の観点から NPO とのパートナーシップを考えることで、両者の関係について理解を深めることができる。

#### (1) パートナーシップの台頭

企業と NPO の関係は、1970 年代までの不信感を相互に抱く対立関係からパートナーシップの形へと変化してきている。その契機となったのは、1995 年 1 月の阪神淡路大震災であり、このときの経験から企業のフィランソロピー活動が義捐金型対応から個別型対応へと質的变化を起こしたと言われている。その他にもパートナーシップの台頭理由として日本社会の変化があげられる。企業側の市民意識への歩み寄りと、NPO 側の社会的信用力の向上およびネットワーク型運動の展開という活動のオープン化に加えて、企業と NPO を結びつける組織の誕生と増加、NPO 法人格の整備といった動きのなかで、さまざまな形での企業と NPO の連携が実現し始めている。NPO の存在理由からもパートナーシップが有効であることを確認できる。小島 (1988) は NPO の存在理由を①歴史的所産、②政府の失敗、③市場の失敗、④自由と多元的価値の確立、⑤連帯、に整理している。このうち②政府の失敗と③市場の失敗に関しては、満たされない需要、社会的ニーズが存在することを意味しており、その供給者として NPO の存在意義があると論じている<sup>6</sup>。これは谷本 (2002) も同様の考え方であり、NPO はこれまで権力の原理に支配された政府・行政の対応では零れ落ちてきた領域、また交換の原理に支配されてきた市場では対応しきれない社会的ニーズに応え、社会的問題の解決に取り組む新しい可能性と力をもつものである、とする考え方と同じである。④自由と多元的価値の確立と⑤連帯に関しては、市民社会の建設、市民の社会参加の実現を目指す必要があり、それを担う主体として NPO の活動に注目が集まっている。つまり、社会的厚生を向上させるためには、社会的ニーズや情報の把握等に長けた NPO と、ニーズ充足の際に資源や能力面で優れている企業とが、補完・相乗効果が生じるようにパートナーシップを構築していくことが望まれている。

#### (2) パートナーシップ台頭の背景

パートナーシップ台頭の背景には、社会的課題の複雑化、多様化だけではなく、企業と社会の関係が問い直されたことがある。企業が社会にいかに関わるかという問いに対する答えのひとつとして現れたものである。NPO に注目が集まったのも、利潤を追求せずある課題を解決するための専門化集団として捉えられようになったからだろう。NPO は、コストに見合わない分野においても社会的ニーズを発掘し、問題解決を行い、新たな雇用の受け皿機能や個人の自己実現の機会を提供するものだと考えられている。企業と社会の関係が変化し、経済的な面以外でも社会との関わりが問われるようになったとき、初めは企業と対立する立場として、それから徐々に協力して社会的課題を解決するパートナーとしての認識が高まり、パートナーシップが台頭してきた。

## 第4節 企業が協働へと向かう経緯

### (1) 企業と社会の新たな関係性

1980年代後半～90年代以降、企業活動のベースにある市場社会の構造は大きく変化した。谷本（2002）は以下6点が市場社会に広がった主な変化であるとしている。①ステイクホルダーへの責任の要請。企業は株主のみならず、経済活動を通してさまざまなステイクホルダーとかわかっており、それぞれにアカウントビリティ（説明責任）が求められている。②ステイクホルダー・マネジメントの要請。経営者には、株主のみならずそれ以外のステイクホルダーを考慮したマネジメントが求められている。コーポレート・ガバナンスのあり方も変化しており、株主中心主義的システムから、株主利益も他のステイクホルダーとの関係のなかで位置づけていく動きがみられる。そのベースには、社会的公正性や倫理性を配慮し環境への責任を果たすことが、経済的成功にもつながるという理解が広がりつつあることが大きく作用している。③社会的責任投資（SRI）。以上のような企業活動を評価し投資に繋げていくのがSRIである。投資における社会的指標の考慮、社会問題についての株主行動といった動きは、企業経営にインパクトを与え始めている。④グリーン・コンシューマリズムの動き。消費者は企業の社会的責任に関心をもち、それを踏まえて消費決定するようになりつつある。また、企業のグリーン調達も広がりつつある。⑤企業のコミュニティへの関与。国内におけるローカル・コミュニティから、企業の海外進出に伴ってグローバル・コミュニティへと企業の関わるコミュニティの範囲は拡大している。それぞれの地域のコミュニティ問題への取り組みについて企業は積極的な役割を期待されている。また、インターネットの普及によって、情報交換、共有化、コミュニケーションの高次化によって、企業はいわゆるサイバー・コミュニティへの積極的な対策が求められている。⑥社会的評価基準。企業を評価する仕組みが変化している。社会的責任投資やグリーン・コンシューマリズムに見られるように企業を評価する際の物差しとして経済的指標のみならず、環境対策や雇用の公正性などを評価する社会的指標が広がりつつある。また、この物差しは時代や国によっても異なってくる<sup>7</sup>。

横山（2003）は企業の社会的責任の変容を促している環境の変化は以下のように述べている。①企業の社会的責任に関するさまざまな基準や規格が登場している。国連グローバルコンパクトやISO26000、GRIガイドライン、SA8000、AA1000、経団連倫理綱領などがそれにあたる。②企業に対する評価軸の変化。企業の社会的側面に対する評価がさまざまな形で考えられるようになってきた。代表的なものとしてアメリカのフォーチュン誌の名声評価がある。欧米には遅れをとっているものの日本でも、東洋経済が発表している「CSRランキング」等がそれにあたる。これらはソーシャル・スクリーンとして用いられている。③社会的責任投資（SRI）。社会的責任投資には2つの意味がある。狭義の意味としては、ステイクホルダーの利益のために、企業が変化するよう圧力をかけるものである。広義に解釈すると、社会やコミュニティの改善のための企業行動も含まれる。④グローバル化における新たな問題群の登場。グローバルな観点からは、地球環境問題、人権問題、

経済格差、紛争・テロが、ローカルな観点からは、地域の荒廃や発展途上国特有の問題がみられる。同時に企業の経済活動に関しても、社会性を重視した取引が行われるようになってきている。⑤NPOの台頭。その理由としては、成熟化社会におけるニーズの多様化、市場と政府の失敗、市民の社会参加の活発化、法制度の整備などが挙げられている<sup>8</sup>。

このように企業をとりまく外部環境の変化、企業活動の大規模化によって企業は様々な側面で社会に対する責任を求められるようになった。ステイクホルダーの目も厳しくなり、社会との関わり方を問われている。

## (2) 市場社会の変化の背景

では、このように市場社会が変化した背景には何があるのだろうか。谷本(2002)は6つの要因があるとしている<sup>9</sup>。

①経済資本主義の限界。企業の経済活動が大規模化、複雑化した結果、活動のプロセスやその結果において意図せざるとも社会や環境に与えるマイナスの影響が増大しており、そのことの企業責任が問われているのだ。

②経済活動のグローバル化の進展。喜御油の活動が広まるにつれ、企業にとって責任を求められるコミュニティはローカル。コミュニティからグローバル・コミュニティへと範囲が拡大した。

③ポスト「ポストモダン」。70年代以降、企業中心の社会経済システムのあり方、産業社会、そしてその根底にある近代の思想が新しい社会運動を通して問い直されてきた。システム批判や価値観の問い直しがなされたあと、具体的な問題に即していかにシステムをつくりかえていくかということが問われている。とくに80～90年代以降、市民の運動は単に既存システムを批判するだけにとどまらず、新しいシステムをいかにつくっていくか、政策提言や新しいサービス提供など、様々な取り組みを行っている。

④これまでのシステム(国家・国連など)の行く詰まり、境界を超えた課題。現代社会においては、地球環境問題のように国家・国連という枠組みを超えた課題や、また逆に国家・政府が扱うには小さすぎるローカルでマイナーな課題が、同時に問われるようになってきた。そこで、近年こういった課題解決のためにNPOやNGOが果たす役割の大きな期待が寄せられている。政府、企業、NPOやNGOといった第3セクターが従来の境界を超えたコラボレーション関係を組むことによって問題解決を目指す新しい方法が模索されている。

⑤NPO/NGOの活動の広がり、その組織化・専門化・ネットワーク化。まず、市民活動型NPOの多様化がみられる。70年代以降企業活動を監視し、社会的責任を問うNPOが批判勢力として大きな影響力をもつようになってきているが、80年代から90年代にかけて新しい社会経済システムのオルタナティブを模索し、情報提供・アドボカシー活動を行うNPOが社会的支持を得て成長している。さらに、NPOは80年代の経済的・政治的困難を乗り越えて組織化、専門化してきた。とくに企業活動の社会的評価を行う専門機関としてのNPOや、新しい社会サービスを事業として提供していく事業型のNPOが台頭している。90年代以

降は、環境、人権、労働、女性、貧困、社会開発など多様な問題をもった複数の NPO/NGO がネットワークを組んで協調行動をとり、国際的な経済会議の場において市場のグローバル化に伴う問題点を批判し、システムのあり方について議論している。

⑥インターネットの発展。インターネットの発展によって NPO/NGO のグローバルなネットワーク化が可能になった。社会的・政治的問題について多くの市民が情報を共有し、考え、政策形成に参加していける条件がつけられつつある。

### (3) 企業の社会貢献活動

市場の変化によって、企業は社会性も重視した経営活動を行っていく必要が出てきた。社会に存在する企業としての責任を企業はどのような形で果たしているのだろうか。

企業の社会貢献のスタイルは近年多様化し専門化している<sup>10</sup>。一般的な寄付行為を中心とする活動にとどまらず、企業がその本来の専門知識や技術を活かした活動が大きな役割を果たすようになってきている。また無償の社会貢献活動と、収益を得ることを前提とする社会的事業との中間領域のような活動もみられる。企業の社会貢献活動には本業を離れた広い社会的課題の解決に向けて寄付を行ったりボランティアを出したりする活動と、企業が本業においても技術や知識を活用して社会的課題の解決に専門的な力をもってかかわっていく活動に区分することができる。もう 1 つの近年の特徴として、国内での活動にとどまらず、経済のグローバル化によって、進出先の国や地域においても企業市民としてその役割を發揮することが期待されている。国や地域の経済的・社旗的・政治的状況の違いによって企業に求められる責任や役割も変化し、社会貢献活動のあり方も異なる。

### (4) 企業の社会貢献活動の変遷

日本企業の社会貢献活動は、「フィランソロピー元年」と呼ばれる 1990 年を契機として広がっていく<sup>11</sup>。企業によるさまざまな寄付活動が行われ、フィランソロピーやメセナ担当の部門の設置ラッシュが起きた。しかしこれらは一時的なブームであったため、90 年代の契機低迷を受けて社会貢献活動に投入する経営資源が削減されるようになる。ブームで終わらせない企業と社会の双方にとって意義のある社会貢献活動が模索されるようになる。そもそも、日本社会には社会的・公共的な課題は政府が行うことであり、民間がイニシアチブをもって取り組むという考え方は弱かった。したがって地域社会が抱える社会的課題の解決に対して、企業が社会貢献活動としてかかわることへの関心は高くなかったし、また市民がそれを強く期待していたというわけでもなかった。このような状況での企業の社会貢献活動に対する姿勢を谷本（2002）は以下のように分類している。①横並び：ブームのなか、明確な理念や意思をもたずに他社と横並びで行うもの。②免罪符：公害や偉業スキャンダルによって社会に与えた悪いイメージの払拭を同期とするもの。③PR：広告宣伝の一貫として行われるもので、宣伝効果の高い活動が選択され、そうでない活動にはコミットしないという姿勢が見られる<sup>12</sup>。

このような日本企業が、社会のなかに存在する企業市民として役割を学ぶきっかけとなったのは、アメリカへの進出だ。アメリカにおいては企業に求められる責任や役割が、経済的側面だけでなく、社会的な側面にまで広がっていたにもかかわらず当初日本企業はそれを理解しておらず批判を受けたり、訴訟に発展するというケースもあった。このようにアメリカの市場社会での経験からも、企業の社会貢献活動に対する理解が深まっていくことになった<sup>13</sup>。

近年の流れとして、次の2点を谷本（2002）は指摘する。社会貢献活動が市場社会からの要請と理解されつつあること。市場社会における企業を評価する基準が多様化し、経済的指標のみならず、社会的指標をもって測るシステムが広がりつつあるのだ。消費者や投資家が企業を選択する際の指標の1つとして社会的指標のなかの社会貢献活動があるのだ。日本ではまだ企業に対して圧力をかけるまでには達していない。しかしながら社会的・公共的な問題に対して、従来のように政府・行政に任せればいいのだという発想は変化しつつあり、市民が積極的にかかわろうとする流れが少しずつ強まっている。また同時に企業側も地域活動に社会貢献活動を通してかかわることで、地域の問題を知り、その社会的役割を再認識することができる。2つ目は、そういった流れの中で社会貢献活動を社会的戦略として位置づける動きや、社会的事業としての展開もみられるようになってきているということだ。企業の社会貢献活動を「なぜするのか」という問いから、「どのようにするのか」という問いに変わってきている。企業は限られた資源をいかに有効に振り分け活用するかに腐心し、社会的戦略として社会貢献活動を位置づけ、取り組んでいる。具体的には、戦略的フィランソピーとして、社会貢献活動をビジネスのコア部分と結び付けて取り組んだり、従来は政府・行政が担っていたような領域の問題に企業が自社のもつ資源を活かして解決をはかるといふもの、本業を通して社会的問題の解決に寄与しようとする動きなどがある。この新しい動きのひとつがパートナーシップの形成である。社会貢献活動を専門的なNPOにアウトソーシング・委託すること、また同じような試みをしている他の企業と協力して行うこと。これは限られた資源を活かす方法でもあり、他の団体のもつ資源と結びつけることで活躍幅を広げることにもつながる<sup>14</sup>。

協働というのは、企業と社会の新たな関係のなかで生じてきた様々な社会的課題への解決策のひとつとして登場してきた手段なのである。

## 第5節 NPOが協働へ向かう経緯

### (1) NPO発展の経緯

NPOは1980～90年代に台頭してきた。ローカル、グローバルなレベルで慈善活動を担ったり、政府や企業の活動を監視・批判したりと、既存の政治制度とは異なるスタイルで公共的な活動が試みられることになる。NPOという場合、小規模なボランティア・グループにとどまるものばかりではなく、近年社会的・公共的な事業を行う専門化した組織として新しい役割を担うようになっていく。NPOの伝統的なイメージは博愛主義的・慈善的活

動を行うボランティアが支える組織というものであるが、慈善活動にとどまらず、社会的・公共的な財・サービスを提供する事業活動に取り組む組織も増えてきている。現代のように多様な価値観が存在する社会においては、上から画一的に公共財・サービスを提供するシステム、負担配分のルールを一元的に決め、管理していくシステムだけでは、うまく機能しない。それでは対応しきれない課題に対し、個々の問題領域において NPO が自由で自立的な活動を行い、もう 1 つの公共を担うことによって、社会を再活性化し変革していく力となる。社会的な課題の解決を社会的使命として様々な事業活動を行う NPO は社会変革の主体として影響力をもちはじめている。このような NPO が地域のあるいは地域を超えた経済的・社会的・政治的問題に対して直接柔軟に対応していくことが求められているのである。このように NPO は政府でも市場でもない第 3 のセクターとして社会経済システムにおけるもう 1 つの調整システムとして位置づけることができる<sup>15</sup>。

## (2) NPO が注目を集める背景

NPO が第 3 のセクターとして注目を集めるようになった背景に「市場の失敗」と「政府の失敗」がある。「市場の失敗」とは、独占・寡占による競争阻害。外部不経済の問題。公共財の排除不可能性、消費の非競合性。個別的合理性と集団的合理性が一致しないという問題、である。「政府の失敗」とは、大きな政府の弊害。政府・行政の官僚化、公共財配分の公平性原則の足枷、である。これらの失敗を超えた第 3 のシステムとして NPO が存在する。NPO は市民のボランティアな意志によってローカル/グローバル・レベルの公共的価値一目的実現のため、自律的に事業活動を行う。政府が対応しきれない問題領域、国家という枠組みを超えたグローバルな問題領域、また利潤機会の乏しい事業領域に対して、社会的ミッションをもった NPO が社会から資源を集め、慈善活動や事業活動を行っていく。つまり NPO は、社会的・政治的システムとしても重要な役割を担っている。様々な NPO が自由に活動することで社会の多面的な価値や自由が実現される。そのような活動を通してオルタナティブな社会経済システムのあり方を具体的に示し政府、企業に働きかけていく、といった役割である<sup>16</sup>。

ローカルでマイナーな問題への対応が NPO の特徴の 1 つであるが、NPO だけですべての社会的課題を解決することはできない。NPO はボランティア組織であるし、活動領域も限定的であるため、活動には制約や偏りが存在する。さらに地域によって、組織する力、支援する力は異なってくるし、事業体としてその経営基盤が弱いものも多く、社会的課題の解決を NPO だけに委ねるのは難しい。したがってまず全体利害の調整等は政府によってなされるべきで、その上でセクター間の協働が重要になってくる。

基本的に小さな政府化、市民意識の高揚といった流れの中で、公共的な活動にかかわる 3 つのセクターが相互に調整・補完し、社会的な財・サービスを多面的に提供していく体制を模索していく必要がある。国によって各セクターの影響力やセクター間の関係は異なるが、政府－企業、政府－NPO、企業－NPO 間の、また 3 者のコラボレーションを進めてい

くことが重要な課題となっている。

### (3) NPO の特徴

谷本（2002）は NPO の基本的要件を以下の 3 点としている<sup>17</sup>。1 つ目が、ボランティア・アソシエーション。NPO は市民の自覚的意志によって自律的に企てられるボランティア・アソシエーションであること。2 つ目は、社会的ミッション。ローカル/グローバル・レベルにおける環境、貧困、人権、健康、社会開発などといった問題の解決に向け新しい仕組みを提案すること。3 つ目が、非配分原則。事業によって得た収益はメンバー間で配分しないこと。社会的事業を進める NPO の特徴は以下の 3 点である。1 つ目は、コミュニティの課題に取り組む主体。現実の問題は多面的であり、行政のタテ割り区分を超えて広がる複雑な問題に対して NPO は柔軟に対処することができる。さらに政府や国際機関といったシステムでは対応するのに大きすぎる課題やあついは小さすぎる課題に対しても、NPO は柔軟に対応することが可能である。2 つ目は、社会的イノベーションを生み出す主体。NPO は政府や市場では対応しきれないあるいは漏れ落ちる課題に取り組み、新しい社会サービスを提供したり、新しい仕組みを構築したりすることを通して、社会的付加価値を生み出していく。NPO は市場性に欠ける事業領域に対しても利潤最大化原理に規定されないため、多様な試みが可能となる。NPO はソーシャル・ベンチャーとして新しい可能性を社会に提示していく社会的企業家と呼ぶことができる。3 つ目は、社会変革の主体。NPO の活動は既存の政治システムや経済システムの持つ境界線を超えまたは組みかえ、公共空間を再構築していく。このような社会変革を担う主体として位置づけることができる。NPO の活動は、企業、政府・行政の権力を奪取しその地位につくことが目的ではなく、絶えずシステムの構造を問い返し、具体的な活動を通してシステムをつくりかえていこうとするものである。

### (4) NPO のタイプ

谷本（2002）の見解では、NPO には、慈善型 NPO、監視・批判型 NPO、事業型 NPO という 3 つのタイプが存在する<sup>18</sup>。それぞれの特徴を述べていく。慈善型 NPO はチャリティー活動を行う、一般的に伝統的なスタイルをもった NPO である。しかし、このタイプの NPO も多様化しており、小規模なボランタリーグループのみならず、組織化、専門化、大規模化、ネットワーク化した NPO が増えている。チャリティーを行う NPO は、ローカル/グローバルなレベルで、様々な課題に取り組み活動している。こういった NPO と企業の関係は主として企業が NPO に寄付を与えるという関係である。しかし、近年そのありかたも大きく変化し戦略的な志向が色濃くなっている。監視・批判型 NPO は、企業や政府・国際機関の活動を監視・批判する市民団体を指す。このタイプの NPO は近年専門化、国際的なネットワーク化が進んでいる。企業活動のグローバル化に伴って、とくに地球環境問題、人権問題、スウェットショップ問題などに関して監視し批判する存在としてその機能

や役割は現代の社会経済システムにおいて重要な牽制力となっている。事業型 NPO は、有料・有償による社会的サービスの提供、調査・情報提供・政策提言といった活動を社会的事業として行う NPO を指す。こういった NPO の活動は政府や企業に対する批判運動にとどまらず、具体的な事業活動を通して新しいオルタナティブな社会経済システムをつくっていく主体となるものである。

#### (5) NPO に期待される機能

NPO はこれまで政府・行政の対応では漏れ落ちてきた領域や市場では対応しきれない領域における社会的ニーズに応え、社会的問題の解決に取り組む新しい可能性と力をもつものである。さらに NPO は政府の失敗や市場の失敗を補完するだけではなく、主体的に新しい社会的事業をソーシャル・ベンチャーとして進めていくこと、また政府・行政や企業と連携し、パートナーシップを組み新しい形で社会的事業に取り組んでいくことなど、第 3 のセクターとしてその役割は多様な可能性をもっている<sup>19</sup>。政府、企業と NPO の関係は、寄付を与える－受けるという関係にとどまらず、コラボレーション関係を通してソーシャル・イノベーションを展開していくことも試みられている。日本において NPO に期待される機能として谷本（2002）は以下 2 点であると述べている。①政府や企業では対応しきれない、あるいは政府が非市場的領域において社会的サービスや財を提供してきた分野において、新しい価値観とアイデアをもってサービスを提供していくこと、②政府・企業の活動を客観的に監視・評価し、建設的にオルタナティブを提示していくこと、である。その背景には、人々の公共性や公共空間に対する意識の衰弱がある。人々の「お上」への依存、会社への強いコミットメント、「私」を超える公共空間への無関心が行政や企業の権限を肥大化させてきた。しかし今、個人を超える公共的な問題、ローカル/グローバル・コミュニティにおける共通の問題にコミットし、もう 1 つの公共をつくっていく動きがみられる。そのトリガーとして NPO が果たす役割は重要である。コミュニティが抱える様々な問題に対して NPO が客観的な情報や取り組むべき課題を積極的に提示していく。専門的な情報を翻訳・編集・提供し、人々が主体的に関与していけるようにしていく仲介者としての機能を NPO は担っている。

このように、企業や政府・行政とのコラボレーションについても様々な可能性が模索されている。このように NPO への関心が高まる中、企業側には一般に NPO へのラブコールと同時に懐疑的な視線も存在している。社会貢献活動にあたって NPO と組んで何かに取り組みたいという期待と、反対にただ寄付を要請したり、企業活動を監視・批判したりする厄介な存在として危険視する視線が混在している。その背景として、日本での NPO 未成熟という状況がある。これまで日本では市民がローカルまたはグローバル・コミュニティの問題、自己を超える公共的な問題を自らの課題として関わるという動きは弱かった。NPO に関しても活動や基盤整備が不十分で、第 3 のセクターとして社会的・経済的な機能を担うまでには至っていないのが現状である。しかし、様々な社会問題の解決に向けて企業と NPO

の間で新しいコラボレーションの動きが芽生えてきている。いままで日本では、企業と NPO の関係は、支える―支えられる、という関係として理解されてきた。しかし、近年広がりつつある企業と NPO のコラボレーションをみていくと、もっと多様な関係が存在することが見えてくる。つまり、企業が NPO を一方的に支援するのではなく、専門的なネットワークや知識をもつ NPO と事業場のパートナーとしてアライアンスを組むという関係が広がっている。

NPO は新たな社会的課題の出現とともに存在感を増し、企業からもパートナーシップを結ぶ相手として注目されるようになってきた。では、企業と NPO の関係とはどのようなものなのだろうか。

## 第 6 節 企業と NPO の関係

企業と NPO のパートナーシップの捉え方はさまざま。横山（2003）は、企業と既存 NPO との関係は支援型と協働型の 2 つに集約して考えることができるとしている<sup>20</sup>。一方、佐々木（2010）は企業と NPO の協働の契機を切り口に、正当的対立性と補完型共同性の 2 つの次元で捉えており、2 つの次元の相対的重要性をもとに対抗的参加、交渉的参加、共同的参加、エージェンツ的参加の 4 つに区分している<sup>21</sup>。それぞれを簡単に説明しておく。対抗的参加は、企業と NPO が公式あるいは非公式のコミュニケーションの存在しない対抗的關係の中での協働を指す。交渉的参加は、正当的対立性が高く補完的相補性が低い関係であり、話し合いによって利害調整が可能なタイプの協働である。共同的参加は、NPO の自律性が維持されながら、企業と NPO が相互に不足し必要になる資源を提供しあうというタイプの協働である。エージェンツ的参加は、企業と NPO の間に対立や混乱がなく、補完的共同性も強調されるタイプの協働だ。谷本（2002）は企業と NPO の関係を 4 つにパターン化している<sup>22</sup>。①企業による NPO 支援の関係、②NPO による企業監視・批判、③NPO（評価団体）による企業の社会的評価、④NPO と企業の競争/コラボレーション。それぞれの説明は以下の通りである。①企業による NPO 支援の関係：企業が主に慈善型 NPO を支援していく社会貢献活動である。企業から NPO への寄付の形は、企業・企業財団から直接 NPO にいく場合と、インターメディアリーの NPO を介して NPO にいく場合の二通りに分けられる。とくに後者には、NPO を評価する第三者機関が情報を提供し企業がその情報をもとに支援先を決めるやり方や、企業が寄付する際の審査過程自体を NPO に委託する場合もある。②NPO による企業監視・批判：企業活動を直接監視・批判する NPO は 60 年代後半から 70 年代以降にかけて欧米で急増している。このタイプの NPO や NGO は専門領域に特化し、草の根的に広がったインターネットによってグローバル・ネットワーク化している。企業に対する直接行動や訴訟、政府へのロビー活動にとどまらず、株主として株主総会の場で環境原則や倫理綱領を求めたり株主行動を行ったり、ボイコット運動を行うなど企業に対して大きな影響力をもっている。③NPO（評価団体）による企業の社会的評価：上記のように企業を批判する活動だけではなく、企業活動を客観的に分析・評価する団体も存在する。

企業の環境対策、雇用上の公平性、製品の安全性など、企業活動の社会的評価を行う専門化集団としての事業型 NPO である。評価団体が企業情報を提供し、消費者、投資家はそれらの情報をもとに商品、株を購入する。消費の力、投資の力を活用して企業をチェックする新しい仕組みである。④NPO と企業の競争/コラボレーション。事業型 NPO と企業との競争：アメリカでは 80 年代に小さな政府化を背景に、コミュニティの多くの問題が民間に委ねられた。社会サービスを有料で提供する NPO が台頭するようになり、商業化した NPO と社会サービス分野へ進出した企業が競争する関係が 90 年代に入って増えている。事業型 NPO と企業とのコラボレーション：社会的事業に取り組むにあたって、専門的知識やサービス提供能力をもった事業型 NPO と企業がアライアンスを組むケースが増えている。

また、企業が社会と関わる場合には 3 つのレベルがあり、それぞれのレベルで NPO とのコラボレーションが行われている。1 つ目は、企業の経営資源を活かした地域への支援活動だ。金銭的な寄付による社会貢献。NPO への寄付、人材・施設などを活用した社会貢献。本業における専門技術やノウハウを活用した社会貢献、がある。これらの活動は、以前は企業が NPO を支援するという形が一般的であったが、両者のコラボレーションによって行う事例も増えてきている。2 つ目は、社会的商品・サービスの開発、社会的事業の開発だ。社会的な課題解決に企業がその本業部分で関与し、新しい商品やサービスの開発・提供を行うもので、企業はこのような事業を進めるにあたって、情報やアイデア、ネットワークをもった NPO とコラボレーションを組むケースも増えつつある。3 つ目は、本来的な経営活動のプロセスに社会的公正性や倫理性、環境への配慮が求められる。ここでも、専門的なアイデア、人材、ネットワークをもった NPO と提携するケースが見られる。

3 つ全てのレベルにおいて企業は NPO とコラボレーションし、互いの強みを生かすことで社会的課題の解決に取り組んでいる。

## 第 7 節 行政が協働に向かう経緯

行政は協働の主体になるというよりは、むしろ協働をコーディネートする役割を担っていると考える。企業と NPO に関してはそれぞれがどのように協働という選択肢をとるようになったのか、何を契機として協働に向かうのかという議論がなされてきている。しかし、「行政」を主体とした協働の議論は見つけることができなかった。行政も、社会に存在する組織のひとつであるため、企業と同じように社会の変化に柔軟に対応していくことが求められるはずだ。しかし、例えば NPO の発展を見てきても「行政では対応しきれない領域をカバーする」といったように NPO や企業によってカバーされる存在であり、積極的に協働を選択する主体でなかったことがうかがえる。ところが最近では行政でも協働に対して積極的な動きを見せている。例えば横浜市には横浜市市民局市民協働推進部という組織が存在する。ここでは身近な地域において、自治会町内会をはじめとした様々な主体が連携・協働しながら、課題解決に取り組み、魅力ある暮らしやすい地域をつくっていくための支援を行ったり、協働事例の紹介などの情報提供を行っている。

このように、行政も協働という手段を選択し自分たちだけでは解決しきれない課題を民間とパートナーシップを結ぶことによって解決していこうという動きが見られる。ここで特徴として挙げられるのは、協働をコーディネートする役割を果たしているということだ。異なる組織が出会えるような場を提供したり、協働に関する講演を開催したり、協働を支援するようなガイドブックの作製も行っている。ここに NPO や企業の協働への関わり方との違いが見られる。行政のもつ強みとして、保有している情報の多さや社会からの信頼がある。それらを活かして、協働相手を探している企業や NPO に情報提供を行うことも可能だ。多くの事例を把握することでモデルケースとして広めていくこともできる。このようにして行政は自身のもつ強みを生かして他組織の協働を支援していくことができる。その意味で協働には欠かせない存在になっていくだろう。上で例に挙げた横浜市は全国的にみても協働に対する理解が進んでいる地域である。このような動きが他の自治体にも広がればよりスムーズに様々なタイプの協働が生まれるのではないかと。

市民に広く画一的なサービスを提供するうえでは行政は強みを発揮できる。しかし、特定の地域や市民に対してきめ細かなサービスを提供することは難しい。このことは NPO の発展とも深く関わりがある。市民が自らの手で課題を解決する意思があるのなら行政はそれを支援していく形で課題解決に携われれば良い。民間に行政では提供できないサービスを担ってもらうことも必要なのだ。信頼されている組織というイメージは協働する企業にとっても NPO にとっても活動にプラスの影響があるだろう。

3つのセクターは、それぞれ社会の変化を受け、その社会との関わりの中で自分たちが果たすべき責任や求められる役割が何なのかを問うてきた。そして社会に存在する課題を解決するための手段の1つが協働である。ここからは具体的に協働について事例を用いて分析していく。

---

1 佐々木[3]p260

2 佐々木[2]p4

3 横浜市市民局市民協働推進部・認定 NPO 法人市民セクターよこはま 「Let's 協働入門」

4 谷本[4]p285

5 佐々木[2]p7

6 横山[7]p60-61

7 谷本[4]pp196-198

8 横山[8]pp7-10

9 谷本[4]pp198-200

10 谷本[5]pp193-194

11 谷本[4]p241

12 谷本[4]p245

13 谷本[5]p196-197

14 谷本[4]pp246-247

15 谷本[4].pp175-176

16 谷本[4]pp177-178

- 
- 17 谷本[4]pp178-179
  - 18 谷本[4]pp179-181
  - 19 谷本[4]pp237-238
  - 20 横山[7]p40
  - 21 佐々木[3]p261
  - 22 谷本[4]pp208-209

## 第4章 協働の条件・プロセス・結果

### 第1節 協働の条件

協働の前提条件をあげておおく。横山（2003）は、まず各々が本業を確立している健全な組織同士であることが必要であるとしている。特に企業に関しては、社会的責任・貢献双方の取り組みの高さ、すなわち社会性の高さが必要である。個々の組織の本業健全度と社会性の高さは、協働目的に対する社会の疑念を払拭し、バット・パブリシティなどによるネガティブ・イメージの付着を避け、ポジティブな評価を受ける前提となるのだ。次に、アジェンダの設定。協働に関わる組織同士の理念に裏付けられた形で、ともに納得のできる協働コンセプトの設定が必要である。明確なコンセプトが創造されれば、すべての資源・エネルギーをコンセプト実現に向けて注ぐことが可能となり、協働の複雑さや性質の差異によるコンフリクトは減少する。コミュニケーションと信頼関係も重要な条件のひとつである。意見の相違に対しては、互いの基本理念を尊重し、お互いのスタンスを曲げない手法を見つけるために、話し合いを続けることで、足並みをそろえることができる。性質の差異から生じる見解の対立を解消するためには、コミュニケーションによる相互理解への努力と、そのプロセスのなかで生まれてくる信頼関係の構築が重要となる。協働目的の達成とともにステイクホルダーを含む協働主体の便益を高めるような協働のかたちをデザインしていく必要がある。そのためには、各々の制度的固有資源と個体的固有資源を活かす関係を構築していかなければならない。加えて両組織の本業健全度と社会性の高さ、組織的対応の明確化、明確なパートナーシップ・コンセプトの形成、コミュニケーションと信頼関係の構築が協働をおこなううえでの条件であるとしている<sup>1</sup>。

協働の条件は他のもさまざま提唱されている。横浜市が掲げる協働の6原則は①対等の原則②自主性尊重の原則③自立化の原則④相互理解の原則⑤目的共有の原則⑥公開の原則である。佐々木（2009）は以下の5点をあげている<sup>2</sup>。①対等性あるいは平等性の確保既成の縦割り組織の硬直性や閉鎖性から解放され、異質な他者との出会いによる独創的で創造的な行為が求められる場で組織間コラボレーションが生じることが多い。②社会課題の共通認識や目的・ビジョンの共有性。③相互理解にもとづく相互信頼性。④相互変容性。相互に依存する組織間が影響し合いながら進化する、共進化性でもある。⑤価値創造性である。このように研究によって協働の条件はさまざまに型にはまった形はないということが分かる。

これらを踏まえて本論文では以下の5点を協働の条件として設定する。

#### ①対等性。

一方が下請けのような存在になるのではなく、同じ立場で意見し合えるような対等な関係でいることが協働においては重要なポイントである。協働は目的ではなく、ある課題を解決する上での手段にすぎない。共通の目標を掲げて課題解決を目指すためには自由な発想や今までとは違った考え方が必要になることもあるため既成概念から解放されるべく異

質な主体同士の対等な関係性が求められる。組織間関係論では、組織が他組織と関係を形成する主な理由として他組織の持つ資源への依存があげられていた。しかし、協働は依存というマイナスな理由ではなく、互いが持つ強みを生かしてより高次の、効果のある解決策を探るという意味で新しい組織間の関係だと捉えることができる。

#### ②目的の共有化・明確化。

異質な組織同士のコラボレーションであるため、何が目的なのか、どのような課題を解決したいのか等を共有する必要がある。これを曖昧にしてしまうとコンフリクトが生じた際に目的を見失い失敗することも考えられる。目指すべき目標や目的が明確で共有されていれば、プロセスにおいて考え方が異なる場合でも議論の余地があり、それが互いの組織に新しい考え方をもたらす可能性もある。また、課題に対して自分たちはどのような関わり方をしていくのか、役割は何なのかを考えるうえでも目的の共有化・明確化は重要であるといえる。

#### ③自主性の尊重。

互いの組織でできることできないことを把握し、できることは自主性を尊重するということである。特に、どちらか一方が支援するという型の協働である場合は、ある程度は実施主体に任せ、一定の頻度で報告を行い方向性や今後の方針について話し合うというスタイルの方が活動しやすい。

#### ④コミュニケーションと相互理解。

協働を進めていく中でコミュニケーションを取ることは重要である。目的が共通であるにしろ全く異なる組織であるため、考え方に相違が見られることもあるため密なコミュニケーションで解消し信頼関係を築きながら目的達成に向かっていかなければならない。また、各セクターの特徴や理念等に対する理解も必要だ。

## 第2節 協働のプロセス

次に協働のプロセスについて説明する。プロセスについては3段階に分けて考える。佐々木(2010)は協働のプロセスを第1の課題明確化のステージ、第2の目標設定のステージ、第3の制度化・評価のステージという3つの段階に区分している<sup>3</sup>。本論文でもこの段階ごとに協働を分析していく。

課題明確化のステージは、関係する組織の明確化と社会課題に対する参加組織間の相互認識の段階である。複数組織が協働するためには、関係する組織間で何が課題なのか明確にしなければならない。つまり、解決すべき課題は何か、直面する問題は何かについての組織間の共通認識である。これは協働の条件である相互理解を行う段階であるといえる。目標設定のステージは、組織間の協働行為の理想的状態を明にする段階である。具体的にコンセプト創造、ビジョン設定である。そして最終的には、参加組織が合意する共通の目標や価値を創造しながら、将来に向けての明確な方向を設定していく段階である。コンセプトとして協働の対象、目標や実現すべき価値、方法を明確にする。つまり、この段階

では目的の共有化・明確化が行われている。第 3 の制度化・評価のステージは、組織間の協働を維持・発展させるため、他組織からの支援や支持をもとにシステムや機構を創り上げる段階である。すなわち、共通目的や価値の達成度を評価し、さらにより発展した状態へと発展させるためのシステムを構築し整備する段階である。

このようなステージ区分から、組織が取り組むべき社会課題を発見し、将来に向けてのミッション・ビジョン・目標を設定し、事後の評価方法や評価項目を整備することで客観的評価をすることが協働の成功要因になる。

### 第 3 節 協働の結果

社会貢献活動は評価することが難しい。なぜなら経済活動のように単に数字に表せるものではないからだ。課題を抱えた地域社会に、ステイクホルダーに、協働主体にどのような影響を与えたのかを分析していくこととする。協働の条件にあげた 4 点は条件であると同時に協働の成功要因であると考えている。そのため、結果の考察についても 4 点を用いてどの程度達成することが出来たのかを検証してみたい。加えて相互変容性についても分析する。相互変容性とは、異質な組織と協働した結果、自分たちにどのような変化をもたらしたかである。相互に新たな価値観に触れて何か学びを得ることがあったのか、そこから組織内部の変革が起こるかどうかをみてみたい。最後に価値創造性である。その協働の結果どのような価値を社会に提供できたのか、どのような課題を解決することができたのかである。以上 6 つの視点から協働結果を考察していく<sup>4</sup>。

---

1 横山[8]pp144-146

2 佐々木[2]pp14-16

3 佐々木[3]pp261-262

4 東[1]pp201-203

## 第5章 事例研究

では、具体的に事例を用いて協働について考察する。これまで、なぜ協働・コラボレーションが選択されるのか、その際の条件・プロセス・結果はいかなるものなのかを考えてきた。インタビューを通して実際の協働はどのように行われどんな課題を解決しているのかを確認してみたい。事例を選ぶ際のポイントは、「地域の課題解決」である。

### 第1節 地域の子育て支援 NPO 法人びーのびーの×横浜市港北区

#### (1) NPO 法人びーのびーのとは

横浜市港北区にある NPO 法人で、2000 年に NPO 法人を設立し、0.1.2.3 才児を育てる親子が利用できる施設として港北区の菊名西口商店街にオープンした。現在、急激な少子高齢化、学級崩壊、登校拒否など家庭をめぐるさまざまな課題がある。子供たちに安心して暮らせる社会を残すために社会の最小単位である家庭を見直すこと、親への子育て支援をすることが大切であるとの認識があった。特に 0・1・2・3 才児の育児は子どもの成長の大切な土台づくりの時期である一方、親の影響力が強く、日本では母親に負担が集中し、さまざまな問題を引き起こす原因の 1 つとも考えられている。そこで、親子が密室育児にならないよう、共に学び育ちあう場を提供するために、親子で参加する新しい考え方の施設を造りたいとの思いから設立された。2013 年現在、横浜市港北区内で 2 か所の拠点を運営している。「おやこの広場びーのびーの菊名ひろば」は横浜市社会福祉協議会親と子のつどいの広場事業で、親子が気軽に立ち寄って遊んだり、子育ての相談をできる施設となっている。1 日平均 15 組～20 組の親子が利用している。もう 1 つの「港北区地域子育て支援拠点どろっぷ」は横浜市こども青少年局・港北区運営委託事業である。こちらでも親子が交流できるスペースや子育て相談、子育て情報の提供などを行っており、1 日平均 70 組～100 組程度の家庭が利用している。

#### なぜびーのびーのなのか

子育ては今の私にはなかなか縁がない。しかし、将来私も子育てで悩むことがあるかもしれない。そんな時、自分の住む地域に相談できる場や同じ悩みを抱える仲間に出会える場があれば安心して子育てできるのではないかと考えた。また、ある地域住民によって活動がスタートし、モデルとなって広まっていったという点に興味をもった。このように小規模な活動が広まることで様々な地域の課題解決が今後できるようになるといいという希望があったためびーのびーのを取り上げることにした。

#### (2) 協働事例

今回焦点を当てたのは「どろっぷ」である。地域子育て支援拠点事業とは、横浜市で平成 17 年に策定された次世代育成支援行動計画「かがやけ横浜子どもプラン」で第 1 義的な政策として「18 区 1 区に 1 か所ずつ「民間主体協働型」事業として整備された子育て拠点である。「どろっぷ」はその第一号でモデルケースである。

NPO 法人びーのびーの

2013 年 9 月 25 日(水) 17:30～18:30

NPO 法人びーのびーの どろっぷ施設長 原美紀様

#### 1) 協働の契機

もともと地域の子育て支援事業を行っていたびーのびーのに港北区から声がかかり、全面的な港北区の委託事業であることを踏まえ、行政とは協働の理念を共有しながら民営で事業推進していくこととなった。

#### 2) 協働の条件

①対等性。対等であるようには常に意識されており、協働協定書・役割分担表によって協働が担保されている。しかし、実際には対等・平等というのは難しく行政に補助金をもらっている NPO の立場としては意見を言いづらい場面もあるのだという。NPO 側の意識として、協働の当事者であることを常に意識しなければならないという。行政の受け皿になってしまわないようにしっかりと理念をもって協働を進める必要がある。

②目的の共有化・明確化。この事業の要綱には、親子の居場所事業、子育て相談事業、情報収集・情報提供、支援者ネットワーク事業、人材育成・活動支援事業、子育てサポートシステム区支部事務局運営事業がある。当初の目標は横浜市の各区に子育て拠点をつくるというものだったが、どろっぷがモデルケースとなり現在では全ての区に拠点が整備されている。地域の子育て支援というローカルな目的で始めた活動が行政が目指すべき目標と一致し、協働によって子育て支援の輪が広まったといえる。目的を共有し、かつそれが明確だった結果だ。

③自主性の尊重。行政との協働事業であるが、どろっぷを運営するのはびーのびーのである。役割分担がしっかりと決められているため、NPO はミッションや理念に沿った活動ができており、自主性は尊重されているといえる。

④相互理解。NPO と行政にはそれぞれお強みがある。例えば NPO には即時性、柔軟性、当事者性があり、行政はネットワーク、広範囲をカバーする力、公平

性を持っている。それら互いの強みを理解し活用することで協働を成功に導くことができる。今回のケースでは、特定の地域で行われていたことを行政との協働によって多様な人に子育て支援の輪を広げることが可能になった。また、相互理解の一環として担当者の話し合いが行われている。細かなコミュニケーションを取ることで理解を深め、状況によっては目的を再確認し、信頼関係を築くことで協働の地盤をつくりあげていく。強みを理解するだけでなく弱みを理解することも重要である。例えば行政側の担当者は数年で代わってしまうことがあり、その都度ミッションを理解してもらわなければならないのは行政の抱える弱みである。

### 3) 協働のプロセス

課題明確化ステージ:課題は横浜市全体に子育て支援の拠点がなかったため、それをつくることであった。もともとびーのびーのは子育て支援事業を行っており、子育て支援に対する思いは明確なものだった。双方の目的をすりあわせるといよりは、行政側がNPOに話をもちかけ、細かな協定を結び役割分担することでスターとした。解決すべき課題に対して明確な共通認識を持って事業が開始されたといえる。

目標設定のステージ:当初の目標は市内の全ての区に子育て拠点を設置するというものだった。2013年現在、それは達成されている。長く続けていけば社会の状況も変わるので、話し合いの場は定期的に設けられ、状況に応じた目標を設定するようにしているという。継続していく意思をもって目標設定がなされているといえる。

制度化・評価のステージ:活動報告書において1年の事業内容を振り返っている。1年で終わらせるのではなく、継続していく意思をもって活動を行い、ブラッシュアップしていこうという意思がうかがえる。

### 4) 協働の結果

対等性は十分ではなかったものの、目標は明確で双方に共有されていた。その際、協働協定書や役割分担表をつくり、協働を担保するという手法をとっている。これは自主性の尊重にもつながる。びーのびーのはそれまで行っていた子育て支援事業という強み、というより本業の部分を活かして横浜市全体の子育て支援事業底上げに貢献することができた。行政はある地域に特化していた活動を市全体に広げるという点で貢献している。自主性も確保されており、理解を深めパートナーとして事業を進めていくための話し合いも定期的に行われている。一方、協働していく上で、NPO側もマネジメントに力を入れなければ

ならないと感じており、対等に協働するためには情報公開やリスクマネジメントを行っていく必要がある。熱い思いだけでは継続させることは難しい。NPOが社会改革を行う存在であることを忘れてはならない。

## 第2節 地域の住民支援 NPO 法人さなぎ達×コンビニエンスストア A

### (1) NPO 法人さなぎ達とは

横浜市中区寿地区で活動している NPO。路上生活者や路上生活に至るおそれのある人々（社会的に生きづらさを抱えている人々）を対象に、「医・衣・職・職・住」を5つの柱としながら“心”に重点を置き、その人がその人らしく生きて行くための「自立支援」の環境づくりを目指している。さなぎ達は2つのビジョンを掲げている。①1人1人が希望にむかって一歩踏み出すキッカケづくりに力を入れます。②1人1人にあった新しい「働き方」や「社会参加の場」の創出を行い、「社会復興の新しいカタチ」を目指します。というものである。

横浜市中区寿地区（約 200m×300m）は、人口の半数近くが高齢者であり、横浜市全体の高齢化率と比較しても圧倒的にその割合は高い。かつて「日雇い労働者のまち」と呼ばれたこの地域は「福祉のまち」と呼ばれるようになった。そこには障がい者や病気を抱えている人も多く、「働きたくても働くことができない」という現状に負い目を感じたり、病気に対して不安を抱えている人も多い。

そのような寿地区においてさなぎ達は「医・衣・職・食・住」を柱に様々な事業を行っている。今回焦点をあてたのは、路上生活者に温かい食事を提供したいという趣旨で始まった「さなぎの食堂事業」だ。ここでは、定食メニューを中心に安価で温かい食事の提供を行っている。

### なぜさなぎ達なのか

寿地区は地域特有の課題を抱えている。それに対して当事者の自発性や地域のニーズに応えた、行政ではカバーできないような領域で活動していることに興味を持ち、本論文で定義した協働にあてはまると感じたからである。

### (2) 協働事例

さなぎの食堂はコンビニエンスストア A から消費期限前で店頭にならべられない食材や工場での余剰食材を無償で提供を受け、再度加工してメニューの一部に加え提供している。できる限り安く仕入れ、安価な食事を提供したいという思いと、コンビニ A の余剰食材を減らしたいという思いがマッチした結果生

じた協働である。この活動は 2006 年にスタートし、現在まで続いている。当初は近隣の店舗からの提供のみだったが、現在は工場から出る余剰食材も提供されている。季節や日によって内容が異なり、食堂のメニューの幅も広がった。一時期は落ち込んでいた利用者数ももとに戻ってきているという。コンビニ側にとっても CSR の一環である地域社会貢献活動として行っている。双方が抱える課題を互いが持つ資源によって解決し、それがその地域の人々にプラスの結果をもたらしている事例である。地域課題の解決に寄与している。

NPO 法人さなぎ達

2013 年 11 月 28 日（木） 11:00～11:45

NPO 法人さなぎ達 さなぎの食堂代表 岡野様

#### 1) 協働の契機

さなぎの食堂では食材を安く仕入れる努力をし、また寄付を募ることで安価な提供を続けているが、やはり経費面での節約を余儀なくされていた。一方、近隣のコンビニエンスストア A では、消費期限前に売り場から撤去されるパンやおにぎり、弁当などの余剰食材の受け入れ先を探していた。そこで横浜市がゴミの削減を目指す「G30」の推進のなかでコンビニ A に対して食材の使い道の提案を行い、コーディネーターとなってさなぎの食堂に話をもってきた。当事者同士が議論を行い、食材再利用における細かいルール等を定め合意しスタートした。

#### 2) 協働の条件

①対等性。一方が他方の活動を制限するようなことは一切なく、対等な関係のうちで、よきパートナーとしてこの協働が行われている。共に課題を抱える組織同士が相手の組織の力を借りることで課題解決に取り組んでいる。強みを生かしあうとともに自分ではできないことを協働によって補完し合う色合いが濃く、対等性が十分確保されていると考えられる。企業と NPO だが、パワー関係が不均衡ということはないといえる。

②目的の共有化・明確化。相互の目的は異なるものだったが、互いの持つ資源や能力が解決には不可欠である。食材をできる限り安く仕入れたいさなぎの食堂と、食材の廃棄を減らしたいコンビニ A の目的が市のコーディネートによって当事者同士でしっかりと共有されている。

③自主性の尊重。スタートする際、食材の使用方や管理について細かく厳しくルールが設定されており、それに則ってさなぎの食堂は食材にアレンジを加

えるなどしている。運営に関しては NPO が全て行っており、自主性は尊重されているといえる。

④相互理解とコミュニケーション。相互の活動についてはもちろんのこと、活動に対する理念を理解したうえで協働が成り立っている。定期的な話し合いの場が持たれているという事実はないものの、2006 年から大きなトラブルもなく毎日食材が提供されているという。密なコミュニケーションがなくても最初に決まったルールに基づき順調に活動は継続しているというケースである。

### 3) 協働のプロセス

課題明確化のステージ：相互の組織が抱える課題は明確だったが、その手段を持たなかった。それが横浜市のコーディネートによって解決すべき課題が共有された。当事者同士の話し合いによって、2 つの課題が共有され、協働という選択肢をとることとなった。

目標設定のステージ：具体的に量的な目標が設定されたわけではないが、双方の課題が認識され、それらに対する具体策が練られた。

制度化・評価のステージ：特に大きな問題が今まで起こったことはないが、当初 2 店舗から食材の提供を受けていたところ 1 年前より 1 店舗に絞っている。パンやおにぎりの量が多すぎるとメインの定食が売れなくなってしまうからだという。このような微調整は行われながら、現在もこの協働は続けられている。

### 4) 協働の結果

企業と NPO という関係だが、対等性を保っているのには、相互に持つ資源が課題解決に不可欠であったからだ。補完し合うことで課題解決につながる事が理解されており、課題そのものの共有もできていたことからスムーズな運営ができています。コミュニケーションの点においては、条件で述べたような密ではなかったが、最初に無理のない、しかし細かくルールが設定されたことによってコミュニケーションの必要性が低くなったと考えられる。一概に密なコミュニケーションが必要とはいえない、という結果になっている。もともと温かい食事を提供していたが、メニューの幅も広がったことで利用する人が増えたとのことだった。甘いものも食べたいという要望に対してパンで応えられるようになった。食堂側利用者側に食堂の新たな価値を提供しているといえる。コンビニ側にとっても他ではない新たな試みとして始められ、余剰食材を 1 店舗で 3 分の 1 減らすことができたという。さなぎの食堂はこの協働を通じて、コンビニだけでなく、他の団体とも協働できないか、という考えが生まれるきっかけになったという。

### 第3節 協働において各セクターに求められる課題

#### (1) 企業

企業を評価する基準は多様化しており、経済的指標のみならず、環境・雇用・人権・製品・情報公開・社会貢献等さまざまな社会的指標によって企業活動を評価する動きが注目されている。企業は、社会的に責任のある企業のあり方が問われていることを理解しておかなければならない。また、社会貢献活動も、企業がもつミッションと照らし合わせ、社会が直面している課題に対して戦略的に関わっていく必要がある。<sup>1</sup>

#### (2) NPO

他から見て NPO は魅力的な資源を持っている必要がある。サービス・商品、ノウハウ、ネットワーク、経験、アイディア、専門的な人材等である。その資源をもったうえで、マネジメントシステムも充実させていくことが重要である。<sup>2</sup> パートナリシップを組める相手として資質をもっているかどうかは相手を選ぶ際に重要な項目と言える。きちんとした経営管理、組織経営、がなされていなければ社会的な信頼を得ることはできない。協働のために対等なパートナーシップを結ぶためには、NPO も企業と同様にアカウンタビリティを果たし、リスクマネジメント等もしていく必要がある。そして、NPO にも起業家精神が求められる。社会的ミッションの達成を目指すためにはビジネス感覚も必要なのだ。最後に、NPO は本来、社会改革するための存在であることを忘れてはならない。何に価値を見出すのか、どこに価値を置くのかを明確にしておかなければ単なる事業者になってしまうからだ。

#### (3) 行政

協働をコーディネートする役割が期待されている。この役割を担うためには NPO や企業など様々な組織の情報やネットワークをもっている必要があり、信頼できる組織かどうかも重要であるため行政が適任であるといえる。協働に関する問い合わせや相談ができる場を提供することでより多くの地域課題をかいけつできるのではないかと。事例の紹介も有効な手段だ。冊子やホームページで積極的に公開し、協働のイメージを描く手助けをする。先進的な協働事例を募集し、表彰することも効果的である。<sup>3</sup> また、様々な組織の交流の場を提供し、マッチングの機会を創ることも行政が協働促進に関わる手段である。その際に組織間を仲介する中間支援組織の設置や支援も効果的だと考えられる。

---

<sup>1</sup> 谷本[4]pp287-288

<sup>2</sup> 谷本[4]pp288-290

<sup>3</sup> 中部産業活性化センター「企業側からみた NPO との協働に関する調査研究事業報告書」2009年

## 第6章 協働で地域の社会的課題を解決するには

### 第1節 協働で地域の社会的課題を解決するには

本節ではこれまでの議論を簡単にまとめておく。

2つ以上の組織が協力関係を結ぶとき、パワー関係、コミュニケーション、組織間調整を行いながらバランスをとることで関係を維持していく。そして協力関係にいたる際には大きく3段階のプロセスをふむ。組織間関係論は協働を分析する上での前提の論理となった。

協働・コラボレーションという手段はあくまで社会的課題を解決するためのひとつの手段に過ぎない。企業・NPO・行政が協働へと向かった経緯はそれぞれ違った。企業は、社会との関係性の変化によるものが大きかった。企業活動のグローバル化を中心に市場社会の構造は大きく変化した。そこでは企業にいままで以上に多様な役割と責任が求められるようになった。企業を監視する目も厳しくなり、企業の経営活動のプロセスに社会的公正性を組み込むことが求められるようになった。企業はそのような変化に対応するように社会貢献活動を行うようになる。それらは単なる寄付にとどまらず、積極的にコミュニティに関与していこうとするものも見られる。多様化する社会的課題に直面する中で、その解決策のひとつとして協働という手段にたどり着いた。一方、NPOは慈善活動を行ったり、企業活動を監視・批判したりといったイメージが強かったが、市場の失敗や小さな政府化によってNPOの役割が注目されるようになった。行政や市場では対応しきれない領域での社会的ニーズに応え、社会的課題の解決に取り組む新たな主体としての役割である。専門的な人材や知識、ネットワークを持つNPOは社会性を重視する企業にとっても魅力的なパートナーとして注目を集めるようになり、協働へと向かっていった。行政においても、民間組織とパートナーシップを組んで街の公共の充実をはかったり、発展途上ではあるものの協働をコーディネートする役割を担うようになってきている。

本論文では具体的に協働を条件・プロセス・結果に分けて分析する枠組みを設定した。2つの事例は横浜市で子育て支援を行うNPOと行政の協働、寿地区で路上生活者の生活全般を支援しているNPOと企業が協働する食堂事業を取り上げた。インタビューを通して異質な主体同士が協働することが一筋縄でいかないこと、しかし双方の持つ強みを併せることで新たな価値を創造していることが分かった。長く活動していると社会にも変化があり、その都度活動の内容を見直したりブラッシュアップすることで地域の課題解決に寄与している。今後より協働を進め、社会的課題の解決をはかるには各セクターに求められる課題もある。協働という新たな手段をとることでそれぞれの組織に新たな価値観が生まれ社会的課題解決の方法は幅が広がっていくのではないか。

## 第2節 今後の協働に期待されること

協働はまだまだ発展途上の議論であるといえる。理想のかたちは研究や文献で紹介されてはいるものの、実際に行ってみるとなかなか理想通りにいかないというのがインタビューをしての率直な感想だった。対等が前提だが、やはり力関係が出てきてしまったり、同じような活動が他の地域でも行われれば、という思いを聞いているとなかなか一筋縄では行かないようだ。全く異なる組織同士が協力して事業を行うことの難しさが協働にはつきものなのである。しかし、そのなかでも社会・地域・人々に新たな価値を提供することができる協働は今後より増えていくのではないかと考えている。当事者だけではなく、組織を繋げる役割をもつこと、協働という考え方を広めていくこと等できることはまだまだ多そうだ。営利組織と非営利組織という一見すると全く反対の性質をもつ組織同士が協力することは社会を変えていく大きな力になるだろう。ある特定の地域に特化した活動であっても、それが知れ渡りアレンジが加えられ他の地域で広がっていくという流れができてより多くの社会的課題が解決されていくことを期待したい。

## 第3節 本論文の課題

協働の事例についてインタビューをする際に、関わる組織双方にインタビューできなかったことは課題である。同じ内容でも別の組織の視点から見れば提供できた価値の内容も見えてくる課題も違った可能性があるからだ。特に企業にインタビューをして、社会貢献活動というものに対する捉え方を聞くことが出来なかったことは今回の課題である。継続して取り組むことで社内での考え方の変化や社会貢献活動に対する理解についても聞くことができれば、企業視点での協働の課題なども見えてきたのではないかと。また、今回は協働に関わった1つの組織にしかお話を伺うことができなかったが、サービスの提供を受けている側の人々の視点も設けることができたならより幅広い視点から協働をとらえることができたかもしれない。

#### 参考文献一覧

- [1]東俊之（2009）「組織間コラボレーションの課題と展望」佐々木・加藤・東・澤田著『組織間コラボレーションの可能性 協働が社会的価値を生み出す』ナカニシヤ出版、所収。
- [2]佐々木利廣（2009）「組織間コラボレーションの可能性」佐々木・加藤・東・澤田著『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、所収。
- [3]佐々木利廣（2010）「企業と NPO の組織間関係—日米の協働ケースをもとに」『経営論集』明治大学経営学研究所、所収。
- [4]谷本寛治（2002）『企業社会のリコンストラクション』千倉書房。
- [5]谷本寛治（2006）『CSR 企業と社会を考える』NTT 出版。
- [6]山倉健嗣（1993）『組織間関係 企業間ネットワークの変革に向けて』有斐閣。
- [7]横山恵子（2003）『企業の社会戦略と NPO —社会的価値創造にむけての協働型パートナーシップ』白桃書房。

#### URL 一覧

NPO 法人びーのびーの HP <http://www.bi-no.org/>

NPO 法人さなぎ達 HP [www.sanagitachi.com/](http://www.sanagitachi.com/)

横浜市市民局協働推進部 HP

<http://www.city.yokohama.lg.jp/shimin/tishin/jourei/sisin/sisin.htm>

