

2016年 3月修了

早稲田大学大学院商学研究科

修 士 論 文

題 目

ソーシャル・エンタープライズにおけるセクター間の

協働関係の構築とマネジメント

～環境政策を通じて地域活性化を図るNPO法人アサザ基金を事例に～

研究指導 企業社会論

指導教員 谷本寛治 教授

学籍番号 35141001-6

氏 名 アカリ ムティアルスタリ

概要書

本稿の目的は、社会的課題の解決に取り組む事業型 NPO に焦点を当て、NPO とその他の組織との協働関係の構築とマネジメントについて検討することにある。セクター間の協働に関する多くの研究は、その分析視点を技術・商品開発を目的にした営利企業に置かれているため、NPO や、企業と NPO を視点にした協働研究は比較的新しい領域である (Dhanaraj and Parkhe, 2006 ; Gardet and Mothe, 2011 ; Schiller and Amog-Bar, 2013)。

近年、地球環境や少子高齢化、障害者、貧困、コミュニティ再開発におけるグローバル／ローカルな動きの中で、企業や政府、NPO が協力し合い、多様化・複雑化する社会的課題に取り組むケースが多く見られるようになってきている。社会的領域における取り組みにおいて、自律的な存在として高い専門性と明確なコミットメントを有する NPO は、迅速かつ柔軟な活動展開を実現する主体として注目されている。特に事業型 NPO は、社会的ミッションを持ち、新たな社会的商品・サービスを提供するソーシャル・エンタープライズの形態として、社会に対して新たな価値を提供する形態として期待されている。

本稿では、事例研究を通して、複雑化する社会的課題の取り組みにおいて、事業型 NPO を中心としたセクターの境界を越える組織間の協働関係に注目し、多様な組織の視点や資源、能力、専門性を組み込んだ複数の協働事業の確立と、それらを同時並行に推進していく重要性を指摘する。NPO は、セクター間の協働を通じて課題解決に向けた革新的で多様なアプローチを生み出すことができるほか、ネットワークを通じて安定した資源の確保や経営基盤の強化、そして長期的な事業の維持を達成することができる。しかし、セクターを超える組織間関係の構築には、それぞれの異なる能力や技術、文化、価値観、専門性、協働目的とパフォーマンスを十分に考慮したマネジメント構造や経営プロセスを確立することが必要である (Grudinschi, et.all, 2013 ; Herranz, 2010)。そのためには、各組織の特色やロジック、価値観や資源、専門性を見極めながら活動を推進していく柔軟な調整が求められ、特に中心組織と組織メンバー間との ①信頼関係の構築、②合意形成、③適応と調整、④能力開発に関する取り組みを注目していく必要がある (Provan and Kenis, 2007)。そこで本稿では、NPO 法人アサザ基金 (以下アサザ基金) を取り上げ、多様な協働関係を通して事業に取り組むアサザプロジェクト・ネットワークの事例を調査・分析する。

アサザ基金は、茨城県霞ヶ浦・北浦周辺の環境保全と地域活性化を図るため、企業や学

校、大学、研究機関、市民団体、行政などの多様な主体を巻き込んだ協働事業：アサザプロジェクトを推進している NPO である。同プロジェクトは、アサザ基金を中心に構築された複数の協働プロジェクトの集合体であり、緩やかなネットワークを通じて企業や農協など様々な主体と連携し、循環型社会の構築を目指すユニークな仕組みとして機能している。ここでは、先の4つの要素が柔軟な調整システムを形作るものとして、ネットワーク全体の機能を支え、さらに、セクター間の協働関係の構築とマネジメントの分析に欠かせないものと考え、次の4つのリサーチ・クエッション (RQ) を提示する(補足資料「NPO 主導のセクター間の協働関係の構築とマネジメント」参照のこと、p. iv)。

RQ 1 NPO はネットワーク形成に必要な組織間関係をどのように構築しているか。

RQ 2 異なる利害や価値観を有する組織が、ネットワークの目的に対して政治的・社会的合意を形成するには、どのような取り組みが必要か。

RQ 3 異なるセクターから参加する組織をネットワークに適応させ、調整していくにはどのような取り組みが必要か。

RQ 4 協働が基盤にあるネットワーク組織の維持及び拡大に必要なネットワークレベルにおける能力開発をどう推進すれば良いのか。

本稿では、アサザ基金において、複数ある協働プロジェクトを「大手企業と共に推進される協働プロジェクト」及び「地域団体・組織と共に推進される協働プロジェクト」の2つに分け、その中の5つの協働プロジェクトを対象にインタビュー調査及び参与観察、文献・資料調査を行った。2014年4月から2015年11月までに、9つの組織団体(地元企業・団体5社：NPO 法人アサザ基金、柴沼醬油醸造(株)、武井れんこん農園、霞ヶ浦漁協、JA やさと農協、大手企業4社：NEC、三井物産、キャノンマーケティングジャパン、日立化成)に対して、協働事業を始めた経緯や意義、情報交換プロセス、活動報告内容、活動計画・策定プロセス、霞ヶ浦・北浦における歴史と課題の認識について調査してきた。

大手企業との協働プロジェクトでは、4社：NEC、三井物産、キャノンマーケティングジャパン、日立化成がそれぞれアサザ基金と推進する霞ヶ浦・北浦の水源地再生に関する4つの協働プログラムを、そして地域団体・組織との協働プロジェクトでは、魚粉事業を中心とした一つの大きなプロジェクトに着目し、組織間・事業間の関係性及び内部の調整活動について分析した。また、二つの協働プロジェクトにおける調整システムを詳しく分析する前に、アサザプロジェクト・ネットワークの構造が独立的なユニット間(組織間、協働プロジェクト間、プログラム間)のルーズな結合がどのように構築されているかを分

析した。各メンバーは、個別のプログラムや特定の作業に区分され、限られた範囲内で役割と責任を与えられ、相互に密接な関係性を築くことなく、自主性を持って行動する状況が見られた。

本稿の一つ目の問いである「NPOによる組織間関係の構築」(RQ1)には、Hallen(2008)が指摘するように、社会的メカニズムである反復性(Tie Repetition)、他動性(Tie Transitivity)、類似性(Status Similarity)の特性を利用することが効果的であることが明らかになった。NPOは、インフォーマルな社会的つながりや過去の交流で得た信頼をベースに、協働関係を再構築したり、パートナーを通じた新たな組織とつながったり、社会・環境に対する組織の問題意識や価値観の類似点に注目することで柔軟な組織間関係を構築している。また、企業とのネットワークにおいては、最初に高い知名度と評判を持つ企業と協働関係を結び、実績を上げ、信頼性の向上と不確実性の低減を図ることで、新たな企業との関係を作っていくことが明らかになった。二つ目の問い(RQ2)、「ネットワークにおける組織間の合意形成」では、組織メンバーを適切な個別プロジェクトや作業ごとに区分し、各組織の目的とネットワーク目的の双方に配慮した公式・非公式な契約を組織に合わせて柔軟に結ぶ重要性に触れ、多様なセクターが有する異なる資源や能力、関心、価値、目的のバランスを図ることで合意が得られることを明らかにした。これらは、三つ目の問い(RQ3)、「組織メンバーの適応と調整」においても関連性があり、メンバーを区分することで組織間の接触を最小限に抑えることができ、調整作業の単純化を実現させた。また、各プロジェクト内で起業家志向型とコミュニティ志向型の調整メカニズムを混合させた意思決定プロセスや情報交換、協働成果の配分、コンフリクト・マネジメント、協働の保証を図り、組織のイデオロギーや自律性を尊重する組織参加型の仕組みの提供の重要性を指摘した。四つ目の問い(RQ4)である「ネットワークレベルにおける能力開発」では、ネットワークの維持と拡大に欠かせない要素として各組織の特性が活かされるタスク/活動の設定と異なる専門性、スキル、能力の相互作用が引き起こす組織学習の重要性、そして、外部環境の変化に対応できる能力・資源の活用と新たな組織の参加を促す取り組みについて明らかにした。そこでは、NPOによる組織メンバーの資源と能力のアレンジを通じた新たなプロジェクトの提案・実行や、ネットワークに影響を与えることなく組織の参入や解消、変更を図る組織のモジュール化が大きな役割を果たすことが明らかとなった。

社会的課題は、様々な要因が複雑に絡み合っており、関係するステイクホルダーと共に複数の解決策を作りだし、並行して同時に解決していく仕組みの創造とそれらを

継続的に維持する事業性が求められる。アサザ基金は、その協働事業において、一部の調整機能を組織メンバーに委ねることで、補完し合う関係を構築し、多数の協働事業を同時かつ並行的に推進している。それらは、アサザ基金が追求する柔軟な社会的課題の解決を達成するだけでなく、組織メンバーが協働事業の調整活動を補完・支援することで、環境変化への迅速な対応や方向性の確認を含めたネットワーク全体の管理を可能にしたといえる。これは、NPOにおける事業の拡大に伴って懸念される社会的目的の忘失を阻止する上でも効果的だと考えられる。

補足資料：NPO 主導のセクター間の協働関係の構築とマネジメント（研究枠組み）

