

2018年 3月修了

早稲田大学大学院商学研究科

# 修 士 論 文

題 目

異なるセクター間協働事業における組織間学習のあり方

～NPO法人育て上げネットを事例研究に～

研究指導 企業社会論

指導教員 谷本 寛治

学籍番号 35161018-1

氏 名 カク ヨウ

# 概要書

現代社会におけるニート問題を解決しようとする際に、公的セクター、営利セクター、NPO セクターには様々な制限が存在する。近年公的セクターは公共財やサービスを提供することに限界と非効率が見られる (Young, 1998; Teegen, 2003)。営利セクターは社会問題に対する専門的な知識とスキルが不足している (London, Rondinelli & O'Neill, 2005)。NPO セクターは財務的資源や経営管理に関する知識が足りない (Austin, 2000; Teegen, 2003)。よって、公的セクター、営利セクター、NPO セクター単独で社会問題に対応しきれない状況になっている。それに応じて、異なるセクター間において協働関係を構築することが求められるようになってきている。

異なるセクター間において協働関係を構築する要因としては、「組織の外部にある要因」と「組織の内部にある要因」に分けられることができる。まず、組織の外部にある要因から見てみると、国家経済の失敗、世界的な資本主義の台頭、政府の役割の低下および民間セクターの弱体化という背景において、上述の各セクターそれぞれの限界に加え、異なるセクター間の協働が健全で持続可能な地域社会に要求されている (Austin, 2000; Googins & Rochlin, 2000)。一方、組織の内部にある要因については、資源依存理論、競争戦略、組織間学習などの視点から議論することができる。それぞれのセクターに不足する必要な資源を互いに補完しながら、各セクター固有の不確実性を削減することができる (Rondinelli & London, 2003)。それを踏まえ、異なるセクター間の協働事業を通じて、各セクターに競争上の優位性をもたらす (Austin, 2000; Nelson, 2002; John & Loren, 2009)。公的セクターは公共財やサービスを効率的に提供することができるようになっていく。営利セクターは財務パフォーマンス・評判・従業員の熱意を向上できるし、NPO セクターは社会問題を解決するためのコストが削減され、規模の拡大に従って範囲の経済を達することが可能になり、活動を展開しやすくなる。さらに、組織間学習によって、新しい知識やノウハウを獲得しながら、社会的責任への理解を深めることができる (Ashman, 2001; Arya & Salk, 2006)。

こうした協働事業が各参加組織に影響を及ぼしていく。公的セクターは専門性を補足した上で、政策の作成や実施のプロセスが変化していく。営利セクターは社会的責任への理解を深めることに加え、意思決定・行動規範・経営戦略・組織文化などの変化を促進することができる。NPO セクターは既存のプログラムの進め方の改善や新たなプログラムの開発を促すことができる (Milne et al., 1996; Austin, 2000; Seitanidi, 2008)。共通点としては、社会的問題や社会的責任に対するより理解できるし、取り組みの変化につながっていく。また、協働関係を通じた組織変化を論じる際には、組織間学習の視点は有効である。組織間学習の領域における協働事業の影響として、各参加組織の認識のあり方や行動規範 (Inkpen & Crossan, 1995; Knight, 2002; Harris, 2004; Arya & Salk, 2006)、または組織ルーティンの変化 (Phan & Peridis, 2000) などが挙げられる。

有効な組織変化をもたらす組織間学習を円滑化するためには、個人的知識の外部化、

既存知識の文章化、知識共有および知識の内部化という 4 つの要素が提示されている。この 4 つの要素は、すべて協働事業における知識の学習を容易にすることを目指しているが、それぞれには若干異なっている。知識の外部化は、個々の管理者が保有している知識をより明示的にすること (Grant, 1996; Zollo & Winter, 2002; Kale & Singh, 2007)。知識の文章化は、管理者が協働事業の関連業務を行う際に、利用可能なガイドライン、マニュアルなどの作成を支援すること (Nonaka, 1994; Zollo & Winter, 2002; Kale & Singh, 2007)。知識共有は、明示的にも暗黙的にも知識を広める上で役割を果たすこと (Brown & Duguid, 1991; March, Sproull & Tamuz, 1991; Hansen et al., 1999; Kale & Singh, 2007)。最後に、知識の内部化は、個人管理者が内部または外部から得た知識を吸収または保持することに役立つこと (Cohen & Levinthal, 1990; Nonaka, 1994; Kale & Singh, 2007)。この 4 つの要素は根底的に組織間学習プロセスの重要な側面を表している。また、組織間学習についての研究は、参加組織に学習を促進していくための様々な施策が提示される。Inkpen & Dinur (1998)、Child (2001)、Kale & Singh (2007) らは、複数の組織の協働事業におけるコミュニケーションの場を設定することは新しい知識やノウハウへの理解を促進するための 1 つの施策であると強調している。Dyer & Nobeoka (2000) はトヨタの事例研究を通して、協働関係・信頼関係を構築することは組織間学習を促進することができると指摘している。

上記の考察に基づいて、本研究では、社会問題に対する異なるセクター間の協働関係における組織変化につながる組織間学習のメカニズムがより明確化することを目的として、以下のように 4 つのリサーチクエスチョンを設定し、それをもとにケース・スタディーを行った。

- RQ1 異なるセクターの各組織は、特定の社会的課題の解決のためなぜ協働するのか。
- RQ2 異なるセクターの各組織は、協働事業におけるどのようなプロセスで組織間学習を行うのか。
- RQ3 各組織は異なるセクター間の協働関係において、どのような組織施策を行い、組織間学習を促すのか。
- RQ4 異なるセクター間の協働関係によって、どのような組織変化がもたらされるか。

上記の RQ に答えるために、ニート問題に取り組んでいる NPO 法人育て上げネットを事例として分析していく。育て上げネットはニート支援の分野における長い歴史を持っており、2001 年 1 月から任意団体として、能力開発や就職進路などに対する問題を抱えていた若者に支援を行い、社会への参加や若者の自立を目指して活動を行っている。2004 年 5 月に、育て上げネットは「事業型 NPO」として法人化し、専門性を高める一方で、セクターを超え、社会的リソース (資源や人材) を若者就労支援に流入できるよう働きかけ、つまづいた若者とその家族を積極的に支援し、同時に行政や企業と協働しながら、「働く」と「働き続ける」を実現できる社会をめざし、若者と社会をつなぐサポートをしている。そのうち、NPO 法人育て上げネットと新生銀行が協働し推進している MoneyConnection® のプログラムを取り上げる。これは日本初の金銭教育プログラムであり、ニートの予防に取り組んでおり、経済産業省「第 1 回キャリア教育アワード」(2010 年) 及び「第 11 回日本パートナーシップ大賞」(日本パートナーシップ大

賞運営委員会主催、2014 年) を受賞している。2006 年にプログラムが設立され、NPO 法人育て上げネットとほかのセクターとの協働事業のうち、歴史が最も長く、受益対象者の範囲及び人数が最も多いであるため、代表的な事例であると判断できる。

NPO 法人育て上げネットについて参与観察・インタビュー調査などを通じて、上記の 4 つの RQ に関して以下のように答えることができる。RQ1 については、日本における効果的かつ効率的なニート支援を実現できるように、政府、NPO、企業など単一のセクターで取り組むより、超えたセクター間の協働が市民社会に求められている。その外部にある理由としては各セクターそれぞれの制限が挙げられる。政府側から見てみると、全国において大多数の若者向けなので、非常に個別的な支援はできなく、支援者の専門性が足りない場合もある。また、人的資源・金銭的資源を管理することが課題になり、「京都丹波地域若者サポートステーション」における過大な費用の要求を行ったという不祥事が挙げられる。さらに、公的な機関の支援はある特定の時間帯でしか支援できない場合が多く、ニート問題の解決までにサポートシステムの欠如がある。NPO の側面から見てみると、地理的な制限に加え、すべての費用は利用者の自己負担なので、経済的な制限が明らかにする。また、テレビで CM を流せるわけではなく、認知度が低いという制限がある。企業側から見てみると、伝統的な金銭的寄付以外、インターンシップの仕事体験の提供、プログラムマネジメントへの助言、専門分野での就労訓練などの取り組みが増えているが、社会問題分野における専門的ノウハウの欠如によって、その活動が限られている。それに加え、寄付金以外の支援方法がまだ十分ではないということが現実な話である。その一方、組織の内部にある原因には資源依存理論の視点が有効である。政府は経済的な資源、物的資源、情報や認知度などの資源を持っており、公的な機関だからこそ、安心感だったり、信頼感だったりがある。NPO は社会問題に関する豊富な人的資源を持っている。それによって、丁寧さ・親へのサポート・プログラムの内容設定など注意して取り扱うことができる。また、非常に個人的なサポートが提供できる。さらに、利用期間の制限がなく、就職までに全般的にサポートすることができる。企業は経済的な資源に加え、組織運営・管理に関して人的資源を所有している。よって、伝統的な金銭的寄付に加え、広報・マネジメントノウハウの助言、プログラム運営の協賛をすることができる。こうした異なるセクター間において資源を相互に依存することによって、協働パートナーの発展を促進し、協働事業を通じてより効果的な支援活動を行うようになっている。

RQ2 については、異なるセクターの各組織は協働事業における個人的知識の外部化、既存知識の文章化、知識共有と知識の内部化というプロセスで組織間学習を行っていく。一つ目の個人的知識の外部化は、参加組織そのものに存在する個人の知識に加え、組織以外の人々の知識を参考に、検討を重ねており、組織間の行動と意思決定の合意を達成することができる。NPO 法人育て上げネットと新生銀行との協働事業における NPO は、若者支援現場の内部知識や企業は広報の内部知識を外部化することに加え、さまざまな分野で活躍する専門家も個人的知識を参考している。その結果は、ニートの予防に取り組むことを決意したうえで、事業内容の形成、管理、およびそれらと関連する実践における最適的な方針を識別した。二つ目の既存知識の文章化は、組織そのものに存在する個人の知識、あるいは組織以外の人々に所属する知識を再利用し、協働業務を実

行・管理するための内容と方法論を提供し、最終的な行動を導き出すように重要な役割を果たしている。NPO 法人育て上げネットと新生銀行との協働事業はリアルな金銭感覚を磨く機会やキャリアオプションについて真剣に考える機会を提供しており、出張授業、グループワークやディスカッションなどの形で進んでいる。それらに応じて、稼ぐ編と使う編という2つのプログラムが開発された。既存知識の文章化は協働事業のベストプラクティスを複製し転送するだけでなく、そのベストプラクティスが何であるかを見分けること、またはベストプラクティスを選択することに役立つ。三つ目の知識共有は、各参加組織が対人関係を介して組織外部への知識普及に取り組むことである。NPO 法人育て上げネットと新生銀行との協働事業における、①認定講師制度、②公認実施団体制度、③地域金融機関との連携という3つの組織施策が実施されており、ネットワークを活かした MoneyConnection®の普及モデルを確立している。四つ目の知識の内部化は、協働事業の関係者が学習した知識を組織内部に広め、参加組織全体が協働内容や社会問題への理解を促進することに加え、今後プログラムの実施や協働事業の存続に役に立つ。NPO 法人育て上げネットと新生銀行との協働事業における NPO にとって、内部化された学習内容は、企業が持つ広報方法、マネジメントのノウハウ、プログラム実施のクオリティ管理方法などが挙げられる。その一方、企業の社員はボランティアとして金銭教育プログラムに参加することによって、協働内容や企業の社会貢献ミッションへの理解を促進することに加え、NPO が持つ若者支援のネットワーク、専門知識や実行スキルなどを内部化している。

RQ3 については、まず、個人的知識の外部化と既存知識の文章化の段階では、検討することができるように、コミュニケーションの場を設定することが重要な組織施策である。次に、知識共有の段階では、コミュニケーションの場の設定、信頼関係の構築、内部的な管理関係の構築という3つの組織施策が有効である。NPO 法人育て上げネットと新生銀行との協働事業におけるコミュニケーションの場を設定したうえで、NPO と企業は互いの組織を定期的に訪問することによって、より一層の信頼関係を深める。それに加え、新生銀行の従業員はファシリテーターとして、NPO 法人育て上げネットのスタッフとともにプログラムの実施に参加し、その実施効果に対する評価を行い、改善策や注意点を議論している。さらに、協働事業の開発・編集・調整・実施に関して、MoneyConnection®事務局で内部的な管理を行い、個々の知識を組織の知識に変換するための基礎を提供し、個人またはグループの知識がほかの知識と結びついて、組織内および組織間で移動することができる。最後に、知識の内部化の段階では、トレーニングプログラムは有効な組織施策として挙げられる。NPO 法人育て上げネットと新生銀行との協働事業における企業のトレーニングプログラムは、多くの社員をボランティアとして金銭教育プログラムに参加することである。社員は各セクターの専門家と意見交換することによって、コミュニケーション能力を磨きながら、社会問題に関する個人の知識吸収能力を向上させ、ニートという社会問題や自立支援に関するいくつかの基本的なノウハウを獲得し、個々の社会貢献意識を増強することができる。また、協働事業の改訂、プログラムの充実、協働事業をより効果的にマネジメントしていくことに役に立つ。

RQ4 については、異なるセクター間の協働事業によって NPO は認識のあり方を変化させ、既存のプログラムの進め方を改善しており、新たなプログラムを開発することが

できる。また、社会的問題に対する組織ルーティンの変化を促進することができる。一方、企業は社会問題や社会的責任への理解を深めることに加え、異なるセクター間の協働事業を経験することによって、認識のあり方や行動規範の変化を促進している。具体的に言うと、協働事業を経験することによって、NPO は若者の現状を説明する必要があるという意識が持つようになり、調査データを集まり分析したうえで、より客観的かつわかりやすく説明できる。また、既存の金銭教育プログラム MoneyConnection®の進め方を改善したうえで、経験を活かして、独自にキャリア教育プログラム「ライフコネクション」と「モバイルコネクション」を開発している。さらに、市民社会の意識を変化させるという役割を果たし、社会的問題に対する組織ルーティンの変化を促進している。一方、新生銀行の従業員はボランティアとして協働事業に参加することによって、社会問題や社会的責任への理解を深める。また、社会貢献分野における地域金融機関株式会社福井銀行、株式会社紀陽銀行と株式会社岩手銀行との協働を進め、地域社会への貢献を強化し、意思決定や行動規範の変化を促進している。

上記のように、異なるセクター間における個人的知識の外部化、既存知識の文章化、知識共有および知識の内部化というプロセスで組織間学習を行い、コミュニケーションの場の設定、信頼関係の構築、内部的な管理関係の構築、トレーニングプログラムなどの施策を行い、組織間学習を促進することができる。また、こうした異なるセクター間の組織間学習を通じて、社会問題を解決するための有効な組織変化をもたらすことが期待できる。