

平成 30 年 5 月 10 日現在

機関番号：34304

研究種目：基盤研究(C) (一般)

研究期間：2015～2017

課題番号：15K03631

研究課題名(和文) マルチセクター協働の破綻と持続可能なスケールアウト戦略

研究課題名(英文) Breakdown of multi-sector collaboration and sustainable scaleout strategy

研究代表者

佐々木 利廣 (SASAKI, Toshihiro)

京都産業大学・経営学部・教授

研究者番号：80140078

交付決定額(研究期間全体)：(直接経費) 2,800,000円

研究成果の概要(和文)：単一セクターだけでは複雑で重層化した社会課題を解決することができない。こうした背景のもと、セクターの枠を超えたクロスセクター協働が重要なテーマになりつつある。そして企業とNPOの協働、さらには企業とNPOと行政の協働が形成された後も、その関係が強化されることが前提になっている。しかし企業とNPOの組織間関係は強化されていくという方向と、組織間関係の結び目が解れたり新たな結び目ができるといった関係の組み換えが生じることもある。こうした組織間関係の組織化と非組織化の過程をもとに、異種組織間の協働の成立から関係の強化、そして場合によっては関係の解消や破綻などの過程を時系列で明らかにしようとした。

研究成果の概要(英文)：It is not possible to solve complex and stratified social problems with only a single sector. Cross-sector collaboration beyond the framework of sectors is becoming an important theme. And after collaboration between enterprises and nonprofit organizations, as well as after collaboration between enterprises and NPOs and administration has been formed, the relationship will be strengthened. However, sometimes the direction of strengthening the relationship between companies and non-profit organizations and the relationship between relationships such as knots of organization relationships and new knots can be created. Let's clarify chronologically the process of collaboration between heterogeneous organizations, reinforcement of relationships, and in some cases relations relief and collapse, based on the process of organization and non-organization of such inter-organizational relationships respectively.

研究分野：組織論

キーワード：NPO 組織間関係 協働 スケールアウト

1. 研究開始当初の背景

研究開始当初に掲げた研究目的は、企業と NPO や企業と NPO と行政の協働などセクターの枠を越えた組織間関係が一時的に成立するだけに終わらずに、持続可能な発展を遂げながら他地域に移転し定着するためには何が必要かを明らかにすることであった。すなわちクロスセクター協働モデルの持続可能なスケールアウト戦略についての理論と実証を試みるのが研究意図であった。具体的作業としては、第一の作業として複数の異種セクター間の協働がある時期形成されたにもかかわらず、その後何らかの要因で協働の破綻に繋がったケースを分析することで持続可能な協働の発展プロセスについて分析するという作業を想定した。第二の作業としては、異種セクターの協働パターンが、どのような波及経路を経て他地域にスケールアウトするかという持続可能なスケールアウト戦略について分析するという作業を想定した。こうした作業を通じてソーシャル・イノベーションの実現困難性の一端を明らかにしようというのが研究開始の背景にあった。

2. 研究の目的

こうした分析を行うための理論的分析としては、ここ数年注目され始めているネットワーク論の研究レビューをさらに進めながら、企業と NPO の組織間関係が強化されていくという方向と、組織間関係の結び目が解れたり新たな結び目ができるといった関係の組み換えがどのように生じるかについて、組織間関係の組織化と非組織化の過程を考察してきた。実証面での分析については、マルチセクター協働のなかでも特に企業と NPO の協働による新しい製品サービスの開発や製品化が進んでいく半面で、様々な理由により協働が中止したり製品化が中断したケースについて企業側と NPO 側の双方へのインタビュー調査を行ってきた。

インタビュー調査の結果、(1) 企業と NPO の協働の中断には、パートナーのどちらかのビジョンやミッションが変更になることで協働が中断するケース、(2) 新製品あるいは新サービスとして市場に出たにも関わらず、市場そのものの成熟度が低いことから市場に受け入れられないケース、(3) 新製品や新サービスが既存市場に一時的に受け入れられたにもかかわらず、持続可能な形で定着しないままに終始しているケース、などが存在することが明らかになった。もちろん可能性としてはこれ以外のケースも考えられることから、今後さらに事例を掘り起こしながら組織間関係の組織化と非組織化の過程を分析する予定である。

3. 研究の方法

これまでの理論的研究と実証的研究を踏まえながら企業と NPO と行政とのマルチセクター協働がどのように生成し、どのような過程を経て発展し、場合によっては中断し、最終的にどのような結果や成果を生み出していくかについていくつかのパターンを抽出したいと考えている。さらにそうした複数のパターンの生成に影響を及ぼす要因についても類型化をしたいと考えている。こうした作業を進めながら持続可能なマルチセクター協働のあり方を考え、そうしたマルチセクター協働システムをどのように他地域や他国に移転していくかについてのヒントを探ってみたいと考えている。

4. 研究成果

フィールド調査としては、平成 27 年度は、陸前高田市のヤマニ醤油の東北大震災後の外部組織との協働を通じたリストラクチャリングの過程についてインタビュー調査と内部資料などを収集した。『地域発イノベーション 3: 震災からの復興・東北の底力』や『明日へのしょうゆ: すべてをなくした蔵元の奇跡の再生物語』や各種情報誌、さらに関係者へのインタビュー調査をもとに、ヒロタや藤原製麺との協働による商品開発、NPO 法人なんでも Door による仲介支援、佐々長醸造とのライセンス契約、民間ファンダ利用による高田営業所設立などの詳細がある程度明らかにすることができた。

平成 28 年度は、株式会社形態と NPO 法人形態のハイブリッド形態をもとに、多様な社会課題の解決を目指すケースについて調査を行った。具体的には、NPO 法人チャレンジド・コミュニティと有限会社コパンという 2 つの顔をもつ組織による IT に関する職業訓練を通じた障がい者支援とチャレンジドの雇用の同時達成を目指す栃木県企業のケースを調査した。また株式会社バン・アキモトと NPO 法人 WeCan の 2 つの組織形態を融合しながら「パンの缶詰」誕生から保存食のリユースシステム、さらに「救缶鳥プロジェクト」に至る事業化を進めているケースを調査した。また NPO 法人クックルー・ステップ(福岡市)とトヨタハートフルプラザ福岡(福岡市)の協働による障がい児のための車いす用雨カバー「ヌレント」の開発過程と製品化以後の経過について双方から情報収集を行った。さらに買い物難民のための移動スーパー「とくし丸」のビジネスモデルと他地域へのスケールアウトの過程についても詳細なフィールドワークを行った。こうしたフィールド研究以外にも、NPO 法人グリーンバレーと徳島県神山町の地元企業との緩やかな協働関係、NPO 法人宮崎文化本舗と宮崎県内企業

との協働関係、中間支援組織として複合型共生施設のマネジメントを行っている北見 NPO サポートセンターと地域 NPO や企業との協働についても調査した。

最終年度の平成 29 年度は、遠野市の社団法人遠野みらい創りカレッジと遠野市役所や地元企業・NPO の協働プロジェクトについて調査した。このプロジェクトについては、富士ゼロックスが中心になって行政と企業という枠組みを超えて地域創造の場をどのように創造してきたのかを中心に、遠野みらい創りカレッジの設立から現在までの経緯についてインタビュー調査を行った。また具体的な学習の場を見学しながら、そこからどのように知の創造が生れるかについてのフィールド調査を行った。

また同じ遠野市の合同会社東北クロッシェ村については、2015 年 3 月 10 日に被災地支援からの第一歩を踏み出し自立をめざす活動としてスタートした店舗において、これまでに多くの東北発のオリジナル手仕事ブランドを産み出してきた過程についてインタビュー調査を行った。さらに同じ遠野市で活動している NPO 法人遠野山・里・暮らしネットワークについては、高田自動車学校という企業との協働をスタートさせながら、組織間でグリーン・ツーリズムをどのようにして共有し、新しい顧客層の創造やまちの活性化につなげていったかについてのインタビュー調査を行った。

さらに福岡県の NPO 法人よか隊については、企業から出る生ゴミを堆肥化し、その堆肥で障害者が就労する自家農園において野菜を栽培し、収穫した無農薬野菜をレストランで提供する農福連携型循環モデルについてインタビュー調査を行った。障がい者支援と環境問題を視野に置いた持続可能な非常に面白いビジネスモデルであり、「レストランのあ」「農場」「放課後デイサービスえにし」などの施設を見学し詳細な話を聞いた。また同じ福岡県の NPO 法人ワーク in ならやわくワーク館と株式会社黒乃屋との協働による黒乃屋の商品陳列・展示用ディスプレイの共同製造化に向けた取り組み、福岡市子ども未来局を通じた留守家庭子ども会（学童保育）からの子供工作キットの注文、シェイクハンズとの協働による額やイーゼル案内板の作成など多様な企業との協働関係の現状と今後の課題について話を聞いた。

3 者協働のケースとしては、雫石町の行政と企業と NPO の協働による地方の新交通システム「あねっこバス」がどのような経緯で生まれ、各セクターがどのように役割分担し、どのようなビジネスモデルを基にしているか、現状での課題や将来の方向性などについて、雫石町役場、有限会社雫石タクシー、NPO 法

人しずくいし・いきいき暮らしネットワークの代表にインタビュー調査を行った。運行初期の利用者数の伸び悩みを解消するために、継続的な 3 者の協働による運行モデルの変更や改善が現在の状況につながっていること、さらに現在も定期的に 3 者共同の打ち合わせ会やすり合わせが行われている現状についても詳しい情報を得ることができた。また 3 者の代表から、こうした「あねっこバス」のような地方新交通システムが、同じ課題に直面している地域に应用可能なのか、水平展開する場合の課題についても貴重な意見を聞くことができた。

マルチセクター協働の事例として平成 27 年度から平成 29 年度まで全国の多くのケースを調査してきた。こうしたケースの発掘と分析を通じて、異種組織間の協働の成立から関係の強化、そして場合によっては関係の解消や破綻などの過程をある程度時系列で明らかにすることができた。そして協働の当事者への詳細な聞き取り調査をすることで、なぜ協働が生れたか、協働の過程でどのようなコンフリクトが生れたか、さらには協働の結果何が生れたかについてかなり詳細なデータを得ることができた。また多くの事例で、事業者が自らのビジネスモデルを他地域に移転することの重要性を認識しているように感じたが、こうしたスケールアウト戦略についてはまだ多くの課題を残したままであることが分かった。協働ノウハウは多分に暗黙知的要素が強く、他の地域の当事者が簡単にコピー＆ペーストができなく、最終的には実践のなかで学習することで身につくことが基本であり、こうした実践共同体をどのようにデザインし実行していくかについて試行錯誤を繰り返している現状が明らかになった。こうした中で認定 NPO 法人遠野山・里・暮らしネットワークにおける人材育成やノウハウ移転の試みは注目すべき事例であり、さらに詳細な検討が必要と考える。

5. 主な発表論文等

（研究代表者、研究分担者及び連携研究者には下線）

〔雑誌論文〕(計 1 件)

佐々木利廣「NPO と企業と行政の協働によるあねっこバスの運営」『京都マネジメントレビュー』第 32 号、2018 年 3 月、査読無、pp.393-408.

〔学会発表〕(計 1 件)

佐々木利廣、ソーシャルビジネス成長の2つの道-スケールアップとスケールアウト、経営行動研究学会、2017年2月25日、大阪学院大学(大阪市)

[図書](計1件)

佐々木利廣・大阪NPOセンター編著『地域協働の組織論』中央経済社、2018年、222頁。

6. 研究組織

(1) 研究代表者

佐々木 利廣 (SASAKI, Toshihiro)
京都産業大学・経営学部・教授
研究者番号: 80140078