

平成 21 年 3 月 31 日現在

研究種目：基盤研究（C）
 研究期間：2007～2008
 課題番号：19530368
 研究課題名（和文）：ソーシャル・アライアンスの逆機能とソーシャル・エンタープライズへの進化
 研究課題名（英文）：Limitations of Business-NPO Collaboration and Social Enterprises

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

研究成果の概要：企業と NPO のソーシャル・アライアンス研究のなかで、最終的に新製品開発や社会価値の変革などの社会変革にまでつながったケースをもとに、アライアンスの動機、過程、結果についてインタビュー調査をもとに分析した。企業と NPO のアライアンスが、単に不足している資源や知識を相互に補完するという関係だけにとどまらずに、アライアンスの逆機能を克服しながら新しい価値や知識の創造につながることを求められていることを強調した。

交付額

(金額単位：円)

	直接経費	間接経費	合計
2007 年度	900,000	270,000	1,170,000
2008 年度	1,000,000	300,000	1,300,000
年度			
年度			
年度			
総計	1,900,000	570,000	2,470,000

研究分野：社会科学

科研費の分科・細目：経営学

キーワード：企業と NPO の協働、ソーシャル・アライアンス、逆機能

1. 研究開始当初の背景

同一セクター内での企業間アライアンスについては、現在まで多くの研究が蓄積されているが、企業と NPO という異なったセクター間のクロスセクター協働についてはほとんど分析されていない。理論的基盤としても、資源ベース論的視点や知識ベース論的視点の重要性が叫ばれている段階であり、少数のケースのインテンシブな事例研究が始まったばかりである。

かりである。

今後の研究方向としては、基本的に組織間関係論の枠組みを援用し、クリティカルな企業倫理の視点を加味しながら、企業と NPO のソーシャル・アライアンスの形成発展過程と意図せざる結果を含む成果について分析するという道がある。こうした問題意識をもとに、ここ数年全国各地で草の根的に生じている企業と NPO の協働事例を丁寧に発掘しながら、

クロスセクター・アライアンスの理論化を進めたいというのが当初の背景である。

2. 研究の目的

アライアンスの目的や意図をもとにすると、ソーシャル・アライアンスはつぎの3つに区分することができる。第一はエゴセントリック型あるいはアームレングス型である。第二は相互補完型である。第三は新価値創造型あるいはソーシャル・イノベーション型である。

(1) 第一のエゴセントリック型は、自らの自律性を最大限確保しながら必要な資源を手に入れるために協働を結ぶという視点が強調される。自ら必要な資源や情報を獲得するためにアライアンスを結び、ある程度満足しうる成果が生まれるとそのアライアンスは解消される。このタイプのアライアンスは、関係そのものが一方的、短期的、一時的であり、相互交流や相互信頼にまで至ることは少ない。

(2) 第二の相互補完型は、個々の組織では解決できないような課題に対して異なったセクターが共同して課題解決にあたるためにアライアンスを結ぶという視点を重視する。ここでは関係する組織が、互に相手のもつ資源やスキルや情報を獲得することが第一義的目的になる。たとえば企業側が提供するものと NPO 側が提供するものが相互に補完的である場合、お互い足りない部分を補完しあいながら事業領域の強化をはかろうとする。その意味で、このアライアンスの目指すものは関わる組織のみであり、より広い視点で社会そのものを変革するという視点は乏しい。

(3) 価値創造型は、セクター間の境界があいまいでセクターの役割機能を相互に代替補完するような関係のなかで社会課題の解決にあたるためにアライアンスを結ぶという視点であり、ソーシャル・イノベーションという視点が背後に存在している。すなわち協働主体としての組織だけでなく、それを超えた地域社会やより広範な社会そのものを改善し改革していくことを目標にソーシャル・アライアンスを推進するという視点が強調される。

この3つのタイプのうち、最後の価値創造型あるいはソーシャル・イノベーション型のアライアンスの包括的分析を行うことが研究目的である。

3. 研究の方法

企業と NPO のソーシャル・アライアンスに関する研究は、大きく二つに大別することが

できる。第一の研究は、企業と NPO のアライアンスを特徴づける次元を抽出し、単次元あるいは複数次元によってアライアンスの形態を分類しようとする研究である。第二の研究は、企業と NPO 間のソーシャル・アライアンスのダイナミックな形成過程を分析するフレームワークを構想しようとする研究である。研究方法としては、構造的・形態的研究とプロセス的研究の両方を視野に入れながら、企業と NPO という異なった主体が、相互学習や相互信頼の過程を経ながら共同事業をおこなうまでの過程をいくつかの段階に区分し、その段階進化のダイナミックな過程を明らかにすることを旨とする。

4. 研究成果

まず企業と NPO のソーシャル・アライアンスの分析のための枠組みとして、つぎの3つを基本にした。

第一はアライアンスの先行条件であり、どのような理由によって各アクターはアライアンスに関係することになったのかという組織間協働の動機の問題である。第二はアライアンスのプロセスであり、どのような過程を経て組織間のアライアンスが進んでいくかという過程の問題である。そして第三はアライアンスの結果であり、各アクターへ結果、アクター全体としての結果、アクター全体を超えた社会全体に及ぼす結果の問題である。さらに意図した結果と意図せざる結果についても考察した。

(1) 企業と NPO のアライアンスの先行条件

企業と NPO がどのような先行条件のもとで協働に関わるようになったかの動機については、船橋晴俊(2002)の政策的課題をめぐる住民と行政組織の関係についての類型化を参考にした。船橋は、住民と行政組織の関係において、対抗の契機が優越している場合を対抗的参加、協力の契機が優越している場合を協力的参加と考える。この分類を参考に、企業と NPO の協働の契機を正当的対立性と補完的共同性の2つの次元で考えることにする。2つの次元の相対的重要性をもとに協働の契機を対抗的参加、交渉的参加、共同的参加、エージェント的参加の4つに区分することにす。

第一は、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なかでの協働を対抗的参加と考える。第二は、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交渉的参加のタイプの協働である。

第三は、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共同的参加のタイプの協働である。最後に企業と NPO の間に対立や混乱がなく、補完的共同性のみが強調されるエージェント的参加というタイプの協働を考える。

(2) 企業と NPO のアライアンスのプロセス

一般に複数組織間が経時的にまとまっていく過程は、第 1 に課題明確化のステージ、第 2 に目標設定のステージ、そして第 3 に制度化・評価のステージという三つの段階に区分することができる。第 1 の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 (problem identity) なのかを明確にしなければならない。すなわち、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。

第 2 の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確にする段階である。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。

そして第 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、他の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。こうしたステージ区分から、組織が取り組むべき社会課題を発見し、将来にむけてのミッション・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企業と NPO の協働の成功要因になる。

(3) 企業と NPO のアライアンスの結果

協働の結果に関しては、企業と NPO それぞれに意図した結果を生み出すこともあれば、マイナス結果を含めて意図しない結果を生み出すことも多い。企業と NPO の協働の意図しない結果として Crane=Matten(2004)は、組織間のパワー不均衡、成果の不均衡配分、正当性や公的信頼性の喪失などを挙げている。さらにアクターとしての企業や NPO にとっての結果や成果だけでなく、より広い範囲の結果にも影響する場合も多い。たとえば協働が地域の活性化や地域振興につながることもあれば、障害者支援、福祉支援、バリアフリー意

識、環境問題などについての意識変革などの社会的価値の変革につながることも多い。さまざまな場で起こる企業と NPO の協働が、大きな波としての社会的イノベーションへと進化していくことが求められている。

こうした枠組みをもとに全国で展開されている企業と NPO のアライアンス事例のなかで社会的価値の変更や社会システムの変革につながる可能性のあるケースを選択した。まず視覚障害者の社会参加を支援しているダイアログ・イン・ザ・ダーク・ジャパン (DID ジャパン) との協働を通じて、タオルがもつ柔らかさや風合いやふき心地にこだわるタオルを開発した今治のタオルメーカーの (株) 田中産業のケース、第二は大学発ベンチャーとして高機能ジェル素材事業を立ち上げている (株) GEL-Design が、ウェブシティさっぽろ等を運営しているメディア・ポータル型 NPO のシビックメディア、札幌市経済局などと協働しながら「Gel-C00 ま」という保冷剤付きランチボックスを商品化し、札幌スタイルという地域ブランドをもとに産業振興に関わっているケースを選択した。それ以外にも多くのケースについて集中的にインタビュー調査を行った。

① 田中産業の DID タオルの開発に関しては、媒介役を介して DID ジャパンのイベントに参加ことで視覚障害者 (アテンド) のもつ優れた能力に驚嘆した田中社長が、視覚障害者の発する感性に満ちた言葉や文化を企業内の言葉に置き換えることで共同開発につなげていったケースである。単に社会貢献の一環として関わるのではなく、ダイアログ・イン・ザ・ダークという NPO のもつ専門性を尊敬し評価したことが特徴である。ダイアログ・イン・ザ・ダーク・タオルは、2008 年度にはグッドデザイン賞を受賞しバリアバリューデザイン (赤池学氏) という評価がなされている。これまでのバリアフリーデザインが、障害者にマイナスになる部分を除くという視点であったのに対して、障害者のもつスキルや能力を活かした製品開発である点が特徴である。また今治タオルという地域ブランド向上を目指す今治タオル・プロジェクトにも貢献している。

② 保冷剤付きランチボックス「Gel-C00 ま」の開発に関しては、GEL-Design、シティプロモーションを中心に WEB を通じて情報発信をしている NPO 法人シビックメディア、産業振興や地域振興の支援に関わった札幌市経済局、

そして円山動物園という企業・NPO・行政という3つのアクターのトライセクター協働が基礎になっている。そしてGEL-Designとアクター間の協働が「Gel-C00 ま」の商品化まで進んだのは、札幌というまちが抱えている社会課題についてのアクター間の共通認識、多様なアクター間に共有する共通ビジョンとしての札幌スタイル、多様なアクターが自主的に参画でき、それぞれが自由に議論し実行に移せるようなフラットでオープンなコミュニケーションの場としての運営委員会方式の存在、などが存在していた。

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)

[学会発表] (計 2 件)

①佐々木利廣「NPO との協働による CSR の実践」日本経営教育学会全国大会統一論題報告、東洋大学、2009年6月27日。

②佐々木利廣「企業とNPOの協働」関西実践経営学会関西西部会基調講演、京都産業大学、2008年12月6日。

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

(2) 研究分担者

(3) 連携研究者