

令和 6 年 5 月 24 日現在

機関番号：11101

研究種目：基盤研究(C)（一般）

研究期間：2021～2023

課題番号：21K01624

研究課題名（和文）企業とNPOの組織間関係を成功に導く協働マネジャーの役割と能力の解明

研究課題名（英文）The roles and the competencies of alliance managers for successful inter-organizational relationships between businesses and NPOs

研究代表者

大倉 邦夫（OKURA, Kunio）

弘前大学・人文社会科学部・准教授

研究者番号：60634722

交付決定額（研究期間全体）：（直接経費） 1,300,000円

研究成果の概要（和文）：本研究は、企業がNPOなどの異なるセクターの組織と連携し、地球環境問題、少子高齢化の問題、貧困の問題、地域社会の活性化など、多様な社会的課題の解決に取り組む現象に注目し、そうした組織間の協働関係を成功に導く協働マネジャーの役割を解明することを目的とした。

本研究からは次の点が協働マネジャーの役割として示された。それは、(1)社会的ミッションの提示による資源動員、(2)組織間学習の推進と組織間の信頼関係の構築、(3)事業の計画策定から成果検証と改善を含めた組織間関係のマネジメント、である。

研究成果の学術的意義や社会的意義

近年、企業がNPOなどの異なるセクターの組織と協力し、多様な社会的課題に取り組む現象が増えている。そうした現象に着目する研究が見られる一方で、セクター横断的な協働関係を成功に導く重要な要因としてあげられている、協働マネジャーの役割については十分な研究が行われてこなかった。本研究では、こうした先行研究の課題を踏まえ、協働マネジャーの役割の解明したという点に学術的意義がある。また、本研究が示した協働マネジャーの役割は、実務家への調査を通して示されたものであり、実践的な示唆をもつと考えられる。

研究成果の概要（英文）： The purpose of this study is to focus on the phenomenon of businesses collaborating with NPOs to solve diverse social issues, such as global environmental problems, declining birthrates, aging populations, poverty, and revitalization of local communities, and to elucidate the role of alliance managers in successfully leading such collaborative relationships between organizations.

The following points were identified as the roles of the alliance manager in this study. (1) mobilizing resources by presenting a social mission, (2) promoting inter-organizational learning and building trust among organizations, and (3) managing inter-organizational relationships.

研究分野：企業社会論

キーワード：社会的協働 セクター横断的な協働 協働マネジャー 組織間関係 ソーシャル・ビジネス

1. 研究開始当初の背景

近年、SDGs (Sustainable Development Goals: 持続可能な開発目標) を達成するという観点から、地球環境問題をはじめとする多様な社会的課題の解決が、行政だけでなく、企業や NPO などにも求められている。Hartman and Dhanda (2018) は、企業と NPO がセクター横断的な組織間関係を構築し、社会的課題の解決に取り組む事例が増えてきたことを指摘している。こうしたセクター横断的な組織間関係への関心が高まる中で、1990 年代以降、企業と NPO の組織間関係に着目した研究が増えている。

先行研究では、企業と NPO というミッションや価値観の異なる組織が、いかにして円滑な組織間関係を築くことができるのか、その成功要因を検討してきた。例えば、Hartman and Dhanda (2018) はセクター横断的な組織間関係を成功させるためには、パートナーが互いに密接な対話を重ね、それぞれが共有可能な協働の目的を設定することが重要であると主張している。また、パートナー間で互いに学び合う場をつくりだし、相互理解を深め、信頼関係を構築することが、パートナーによる協働へのコミットメントを高める上で有効になることが指摘されている (Murphy, et al., 2015)。

さらに、先行研究ではパートナー間で学習を通して相互理解を深め、信頼関係を構築するにあたり、実際に組織間関係の管理・運営を担う協働マネジャーがリーダーシップを発揮することの必要性を示唆している (Barroso-Méndez et al., 2016)。しかしながら、円滑な組織間関係の実現において、企業と NPO それぞれの協働マネジャーは、具体的にリーダーとしてどのような役割が求められるのかという点については検討がなされていない。

2. 研究の目的

以上のような学術的背景を踏まえ、本研究では、社会的課題の解決に取り組む企業と NPO の組織間関係を成功させるにあたり、企業と NPO、それぞれの協働マネジャーに求められる役割の解明を目的とした。

3. 研究の方法

本研究は、上記の研究目的を明らかにするにあたり、比較事例研究の方法を採用する。本研究では、協働マネジャーが具体的に、協働においてどのような役割をいかにして果たしているのか、という問題を解明していくが、「どのように」や「いかにして」に関する問題の検討には事例研究が適している (Yin, 1994)。また、研究結果の妥当性と信頼性を確認するために、各事例の調査結果を比較していく。以上の理由から、本研究は比較事例研究の方法を採用した。

具体的に調査対象とした事例については以下の通りである。まず、衣料品等の繊維製品の廃棄物問題の解決に向けて他の企業や NPO と協力し、繊維製品のリサイクル事業を展開した株式会社エコログ・リサイクリング・ジャパンを取り上げる。同社は、複数の組織との協働の結果、リサイクル可能な製品の開発・使用済み製品の回収・リサイクル・再生製品 (ハンガー等) の開発と販売、というリサイクルの仕組みを構築した。エコログ・リサイクリング・ジャパンは 1990 年代から現在まで事業を安定的に継続しており、成功事例と位置付けられる。次に、株式会社 RETOWN と NPO 法人 IKUNO・多文化ふらっとが協力し、地域活性化に取り組んだ「いくのパーク事業 (大阪市)」を取り上げた。同事業は 2022 年 4 月から小学校跡地を活用して開始されたものであり、地域の人々が交流する拠点をつくりだしている。いくのパーク事業では、小学校という特性を活かし、子育てに関わる支援活動が行われたり、飲食事業、多文化共生に関わる事業などが実施されたりしている。

事例研究は、主にインタビュー調査と資料調査を中心に進めた。特に、2 つの事例において協働を中心的に進めた人物である、協働マネジャーに加え、この事業に関わったそれぞれの組織の関係者を対象に企業と NPO、協働に関わった人物に対してインタビュー調査を行った。複数の人物の証言を確認する作業を通して、特定の事実や証言の妥当性や信頼性を確認する作業を行った。さらには、インタビュー調査の内容を補完するために、資料調査も進めた。具体的には、それぞれの組織の内部資料や、その事例を扱った雑誌記事・新聞記事などを対象とした。

4. 研究成果

本研究から得られた成果は次の通りである。社会的課題の解決に取り組む企業と NPO の協働マネジャーに求められる役割として、(1) 社会的ミッションの提示による資源動員、(2) 組織間学習の推進と組織間の信頼関係の構築、(3) 事業の計画策定から成果検証と改善を含めた組織間関係のマネジメント、という 3 点があげられた。

企業や NPO が社会的課題に取り組む際に、自組織の資源だけでは不十分な場合、他の組織との

協働という方法が模索されることになる。つまり、事業の実施に必要となる資源を動員していくことが求められる。こうした資源動員を担うのが、協働マネジャーであることが本研究から示された。なお、社会的課題への取り組みはその事業収益の見通しが立たないケースもある。そのため、事業性という経済合理性を踏まえた説得が難しい場合には、社会的課題の解決という社会性を強調した説得が効果的となることが、本研究を通して明らかになった。特に、協働マネジャーには事業の理念やビジョンを的確に伝える能力も求められることになる。

また、企業とNPOの協働において、パートナーが計画通りに事業に関わらず、次第に関与を弱めてしまい、事業が失敗に至ることなどが指摘されており、そうした状況を防ぐためにも、パートナー間で信頼関係を構築していくことが重要となる（Barroso-Méndez et al., 2016）。本研究の調査からもパートナー間での信頼関係の構築が円滑な事業展開に結びついていることが示されており、そうした信頼関係を構築することが協働マネジャーに求められる役割として示された。例えば、エコログ・リサイクル・ネットワークにおいては、公式的な場あるいは個々の組織間でのミーティングという、相互に学習する場が設けられており、それらを通じて信頼関係が構築されていた。協働マネジャーが組織間学習の場を設けることで、相互理解が深まることに加え、互いの知識の交換や結合が図られ、社会的課題に対する効果的な解決策が生み出されていくこととなった。

そして、協働マネジャーには事業全体を統括する役割が求められることも本研究から明らかになった。具体的には、事業のビジョンや事業計画を策定しつつ、その修正や事業における諸問題に対応していくことが協働マネジャーの役割として示された。例えば、株式会社RETOWNとNPO法人IKUNO・多文化ふらっとの協働事例では、協働マネジャーがビジョンの策定とその共有を推進することで、事業における不要な混乱を抑えることができ、円滑な事業展開が可能となっていた。エコログ・リサイクル・ネットワークにおいても、事業計画の策定とその成果の検証、改善を繰り返すことで、1994年から現在に至るまで安定した事業展開を行うことができていた。

以上のように、企業とNPOの協働を管理運営する協働マネジャーは、事業の実施に必要な資源の動員、パートナーとの信頼関係の構築、組織間関係のマネジメントという役割が求められることが、本研究から示された。

<参考文献>

- Barroso-Méndez et al. (2016) “Cross-sector social partnership success: A process perspective on the role of relational factors”, *European Management Journal*, Vol.34, pp.674-685.
- Hartman and Dhanda (2018) “Cross-Sector Partnerships: An Examination of Success Factors”, *Business and Society Review*, Vol.123, Issue 1, pp.181-214.
- Murphy et al. (2015) “Value Creation in Cross-Sector Collaborations: The Roles of Experience and Alignment”, *Journal of Business Ethics*, Vol.130, pp.145-162.
- Yin, R.K. (1994) *Case study research: Design and methods, Second Edition*, SAGE Publications.

5. 主な発表論文等

〔雑誌論文〕 計2件（うち査読付論文 0件/うち国際共著 0件/うちオープンアクセス 0件）

1. 著者名 大倉邦夫	4. 巻 11
2. 論文標題 社会的協働の成功要因と提携能力に関する考察	5. 発行年 2021年
3. 雑誌名 人文社会科学論叢	6. 最初と最後の頁 119-135
掲載論文のDOI（デジタルオブジェクト識別子） なし	査読の有無 無
オープンアクセス オープンアクセスではない、又はオープンアクセスが困難	国際共著 -

1. 著者名 高島克史・大倉邦夫	4. 巻 16
2. 論文標題 スタートアップ・エコシステム構築と公的機関の役割に関する予備的考察	5. 発行年 2024年
3. 雑誌名 人文社会科学論叢	6. 最初と最後の頁 153-162
掲載論文のDOI（デジタルオブジェクト識別子） なし	査読の有無 無
オープンアクセス オープンアクセスではない、又はオープンアクセスが困難	国際共著 -

〔学会発表〕 計1件（うち招待講演 0件/うち国際学会 0件）

1. 発表者名 高島克史・大倉邦夫
2. 発表標題 北海道におけるスタートアップ・エコシステムに向けた取り組み
3. 学会等名 弘前大学経済学会（第48回大会）
4. 発表年 2023年

〔図書〕 計1件

1. 著者名 森樹男・熊田憲・高島克史・大倉邦夫・林彦櫻	4. 発行年 2022年
2. 出版社 弘前大学出版会	5. 総ページ数 158
3. 書名 青森からはばたく!!じょっぱり起業家群像	

〔産業財産権〕

〔その他〕

-

6. 研究組織

	氏名 (ローマ字氏名) (研究者番号)	所属研究機関・部局・職 (機関番号)	備考
--	---------------------------	-----------------------	----

7. 科研費を使用して開催した国際研究集会

〔国際研究集会〕 計0件

8. 本研究に関連して実施した国際共同研究の実施状況

共同研究相手国	相手方研究機関
---------	---------