

令和元年6月10日現在

機関番号：32689

研究種目：研究活動スタート支援

研究期間：2017～2018

課題番号：17H06686

研究課題名(和文) 組織横断型プロジェクトの成立過程が実施過程に及ぼす影響とそのメカニズム

研究課題名(英文) Formation and implementation process of an inter-organizational project

研究代表者

谷口 諒 (Taniguchi, Ryo)

早稲田大学・重点領域研究機構・次席研究員

研究者番号：90801283

交付決定額(研究期間全体)：(直接経費) 1,200,000円

研究成果の概要(和文)：本研究の分析からは次の三点が明らかになった。第一に、それぞれ目標の異なる複数の組織が参画するプロジェクトの成立過程では、「組織間でのフレームの相違」がプロジェクトの正当性の源泉となるということである。第二に、成立過程では機能的であった「フレームの相違」が、プロジェクトの実施過程では効率性を阻害する要因となるということである。そして第三に、「フレームの相違」がプロジェクトの成立を導くという現象は、必ずしも本研究の事例に特有の現象ではなく、イノベーションへの資源動員プロセスや社会運動の拡大プロセスなど、他の文脈においても観察される一般的な現象だということである。

研究成果の学術的意義や社会的意義

組織の直面する環境が複雑化する中で、複数の組織が協働するプロジェクトがその必要性を増している。本研究は、どのように組織の枠を超えたプロジェクトが成立するのか(しうるのか)だけでなく、その後どのように実施されていくのかにまで目を向ける必要があるという問題意識から、組織横断型プロジェクトの成立過程が実施過程に与える影響を分析した。本研究の分析からは、プロジェクトの成立に向けた有効な方策だと既存研究が指摘してきたものが、プロジェクトの実施過程では効率性を阻害し得ることが明らかになった。重要性を増す組織横断型プロジェクトを効果的に実施していく方策を考える上で、本研究から得られる知見は示唆的である。

研究成果の概要(英文)：This study uses an in-depth case study approach to examine the following: (1) conditions under which an inter-organizational project is formed, and (2) how those conditions influence its implementation process. Drawing on a case of "Biomass Nippon Strategy," this study shows that while differences in frames among organizations become sources of legitimacy, coexistence of those frames can lead to collapse of the project. Since each participant organization utilizes other's frame to justify the project, making different frames coexist is an effective strategy to form an inter-organizational project. However, for participant organizations, it is difficult to deny other's frames because they utilize those frames in the formation process. It indicates that multiframe can continue to coexist uselessly even if cutting either frame, that is giving up either goals, is required to implement the project effectively. Therefore, making multiframe coexist is a double-edged sword.

研究分野：経営学

キーワード：経営学 プロセス研究 バイオマス 組織横断型プロジェクト

様式 C-19、F-19-1、Z-19、CK-19（共通）

1. 研究開始当初の背景

近年、社会の多元化や産業の境界の曖昧化などを背景として、複数の組織が同一のプロジェクトのもとで協業する必要性が増大している(e.g., Davis & Eisenhardt, 2011). そのなかにあつて、組織横断型プロジェクトの成否を分かつ要因に関しては、共同研究開発に関する研究など、組織間の協業・協働を対象とする既存研究を中心に多くの知見が蓄積されている(e.g., Davis & Eisenhardt, 2011). しかしながら、それらの研究の多くは、プロジェクトの実施段階に焦点を当てるあまりに、プロジェクトの成立段階にはほとんど注意を払ってこなかった。とりわけ、プロジェクトの成立段階まで遡った上で、プロジェクトの成立から実施に至る一連のプロセスにおける組織間の相互作用を議論した研究は少ない。

一方で、プロジェクトの成立過程における組織間の相互作用に関しては、正当性を鍵概念とする既存研究が多くの知見を生み出している(e.g., 武石・青島・軽部, 2012). しかし、それらの既存研究は、組織間協働を扱った研究とは対照的に、プロジェクトの成立段階に問題関心があるため、プロジェクトの実施段階にまで視野を広げた議論をほとんど展開していない。

正当性概念を組織論領域に取り込んだ Meyer & Rowan(1977)は、正当性獲得の手段・方策は、往々にして活動の目標・目的を達成する手段と矛盾すると指摘している。その指摘に基づけば、正当性を獲得する(プロジェクトの成立を導く)上で機能的だと既存研究が指摘する方策は、プロジェクトの効果的な推進という点からすると、必ずしも有効な方策ではない可能性がある。また一方で、プロジェクトの実施段階において生じる問題とその解決を阻害する要因は、例えば実施段階における利害対立という表層的な要因ではなく、プロジェクトの成立を目指す中で繰り広げられた組織間の相互作用という複雑な事象に起因している場合もあると考えられる。そこで本研究では、組織間協働及び正当性の獲得を扱った研究各々が抱える理論的問題を相互補完することを目的として、組織横断型プロジェクトの成立から実施に至る一連のプロセスを統合的に分析する。

2. 研究の目的

本研究の目的は、組織目標の異なる複数の組織が参画するプロジェクト(組織横断型プロジェクト)の成立過程がその実施過程に及ぼす影響を明らかにすることにある。具体的には、プロジェクト始動後の環境変化に伴ってプロジェクトの方針転換が求められる状況に注目し、その転換を阻害する要因とそのメカニズムを、プロジェクトの正当性(legitimacy)という観点から探求する。プロジェクトの成立を導いた方策がプロジェクトの実施段階でいかなる問題を引き起こすかに、本研究の主眼が置かれる。

3. 研究の方法

本研究では、組織横断型プロジェクトの成立過程が実施過程に与える影響を明らかにするために、詳細な事例分析を行う。取り上げる事例は、「バイオマス・ニッポン総合戦略」(以下、バイオマス戦略)である。バイオマス戦略は、バイオマスの利活用に関する日本の基本的方針を定めたものであり、2003年度から2008年度までの計6年度間実施された省庁横断型の政策である。その実施には、農林水産省を中心として、環境省、経済産業省、国土交通省、文部科学省、総務省の計6省が参画した。

本研究では、バイオマス戦略の成立過程及び実施過程を分析した。具体的には、(1)関係者へのインタビュー調査、(2)バイオマス戦略に係る有識者会議の議事録、(3)バイオマス戦略下で実施された政府事業に関する資料をもとに、バイオマス戦略の成立過程では参加省間でどのような相互作用が展開されたのか、当該戦略に基づく政府事業はどのように実施されたのか、実施過程ではどのような問題が表出したのか、を分析した。

4. 研究成果

本研究の発見事実は大別して二点である。第一に、バイオマス戦略の成立過程では、各省の思惑が衝突するというよりも、むしろそれぞれの思惑を互いに利用し合っていた。農林水産省は、農山漁村の活性化という観点からバイオマスの利活用に注目していたが、その取組を効果的に推進していくためには他省の協力が必要だと認識していた。そこで同省は、温暖化対策やエネルギー対策といった視点をバイオマスの利活用に見出すことで、他省、とりわけ環境省及び経済産業省の協力を仰いだ。一方で環境省は、温暖化対策という観点からバイオマスの利活用を推進したい考えを持っていたものの、バイオマスの利活用はCO₂削減策の中では費用対効果で劣っていたために、他の理由を必要としていた。また経済産業省の新エネルギー課は、新エネルギーの普及を進めるためにバイオマス・エネルギーに注目していたものの、新エネルギーに消極的な省内の部局から反対に遭っていた。環境省と経済産業省の新エネルギー課が直面したこれらの問題は、「農山漁村の活性化に向けたバイオマスの利活用」という農林水産省が提示した視点によって解決された。環境省からすれば、その視点は、バイオマスの利活用に対して温暖化対策以外の理由を見出すことにつながった。一方で経済産業省にとってその視点は、産業振興につながりうることを意味したために、新エネルギー課に対する省内の反対を抑えることにつながった。こうしてバイオマス戦略は、省庁横断型の政策として成立したのであった。

第二に、バイオマス戦略の実施過程では、互いの思惑を否定し合うことができず、非効率性が生じていた。当該戦略の策定以後バイオマスをめぐる情勢は、各国でバイオ燃料の活用が進

むなど、著しく変化した。その影響から、日本国内で発生したバイオマスを活用することが当初は暗黙的に想定されていたものの、その想定が必ずしも妥当ではないことが浮き彫りとなった。例えば、バイオ燃料の導入目標を達成するためには、海外からバイオ燃料を輸入する必要があるということが明らかとなった。しかし、国内で発生したバイオマスを利用しないとなると、当初農林水産省が掲げた「農山漁村の活性化に向けたバイオマスの利活用」という目的は達成できなくなってしまう。その目的があったからこそ、バイオマスの利活用を正当化できた環境省及び新エネルギー課からすれば、農林水産省の目的を否定することは難しかったと考えられる。その結果として、本来であれば農林水産省もしくは環境省、経済産業省いずれかの目的を諦める必要があった(諦めることが効率的であった)ものの、バイオマス戦略は、農山漁村の活性化及び温暖化対策、エネルギー対策という目的の同時追求を目指し、取組を進めていった。たしかに、本研究が調査を行った岡山県真庭市のように、バイオマスの利活用が地域の経済やエネルギー、環境の活性化もしくは保全に寄与している地域も存在する。しかしながら全体として見ると総務省の政策評価によれば、バイオマス戦略は期待される効果を発現することがなかった。

以上の事例に基づく発見事実からは、組織横断型プロジェクトは、組織間で目標が異なるから成立が難しくなるのではなく、むしろ目標が異なるからこそ成立に至る可能性もあることが示唆される。本研究の事例でも観察されたように、同一の活動であっても、目標が異なる組織であればそれぞれのその活動の捉え方、すなわちフレーミングが異なる。一見すると、この「フレームの相違」が組織間でのコンフリクトの種となり、組織横断型プロジェクトに向けた合意形成を困難にするとと思われる。しかし本研究の事例のように、それぞれの組織が互いのフレームを利用し合い、その結果として「複数フレームの共存状態」が発現し、組織横断型プロジェクトが成立することもある。こうしたフレームの共存状態は、必ずしも本研究の事例に特有の現象ではなく、既存研究によってさまざまな文脈で観察されてきた。例えば、イノベーションへの資源動員を分析した武石・青島・軽部(2012)は、あるアイデアや新規技術への資源動員を実現する上では、高い不確実性が伴うがゆえに、資源を投入する複数の理由が共存する必要があると指摘し、そうした事例を複数報告している。また、Gerhards & Rucht (1992)は、社会運動を拡大させるためには複数のフレームを共存させることが重要であると指摘している。

このように、組織間でフレームが異なることが、組織横断型プロジェクトを実施する正当性の源泉となりうる。上述の既存研究も、正当性もしくは資源を獲得する方策として、主体間で異なるフレームを共存させることの有効性を指摘している。しかし本研究の事例分析からは、上述の第二点目として指摘したように、複数のフレームを共存させることの問題も示唆される。具体的には、プロジェクトに正当性をもたらしたフレームは、その妥当性が失われつつあったとしても捨て去られることなく残存してしまうために、プロジェクトに非効率性を生じさせてしまう。バイオマス戦略の文脈に照らして言えば、バイオマスを取り巻く環境が変化したこと、「農山漁村の活性化に向けたバイオマスの利活用」という農林水産省のフレームは、「温暖化対策に向けたバイオマスの利活用」という環境省のフレームとは矛盾することとなった。本来であればいずれかのフレームを切り捨てる、すなわち諦める必要があったものの、それは実現されなかった。そのひとつの理由としては、バイオマス戦略の成立過程において環境省が農林水産省のフレームを正当性の盾として利用していたことが考えられる。このことは、正当性を獲得するために利用した計画はたとえそれがタテマエであったとしても否定することが難しく組織活動に影響を及ぼす、という組織ファサードを扱った既存研究の主張と整合的である。

つまり以上の議論から、「複数フレームの共存」という正当性・資源獲得の方策は、プロジェクトの実施過程にまで目を向けると、必ずしも効果的な方策だとは言えないことになる。組織横断型プロジェクトは、組織間でのフレームの相違を解消するのではなく、あえてそれを利用することで効率的に成立しうる。しかし、そこで生まれた相互依存性が、プロジェクトの実施過程で非効率性を生み出す可能性がある。本研究は、これまで既存研究が有効だと指摘してきた方策の功罪を明らかにした。これまで別々に議論がなされてきた「組織横断型プロジェクトの成立過程」と「組織横断型プロジェクトの実施過程」というふたつのプロセスを統合的に分析、議論することで、プロジェクト・マネジメントに潜む問題・トレードオフの存在を示しているという点で、本研究の知見は示唆的である。

<引用文献>

- ① Davis, J. P. and Eisenhardt, K. M., Rotating Leadership and Collaborative Innovation: Recombination Processes in Symbiotic Relationships, *Administrative Science Quarterly*, 56(2), 2011, 159-201.
- ② Gerhards, J. & Rucht, D., Mesomobilization: Organizing and Framing in Two Protest Campaigns in West Germany, *American Journal of Sociology*, 98(3), 1992, 555-596.
- ③ Meyer, J. W. & Rowan, B., Institutionalized Organizations: Formal Structure as Myth and Ceremony, *American Journal of Sociology*, 83, 1977. 340-363.
- ④ 武石彰・青島矢一・軽部大, 『イノベーションの理由—資源動員の創造的正当化』2012, 有斐閣.

5. 主な発表論文等

〔雑誌論文〕(計 2 件)

- ① Taniguchi, R., Resource Mobilization by “Strange Bedfellows” : A Case Study of “Biomass Nippon Strategy,” Proceedings of 2018 PICMET (Portland International Conference of Management of Engineering and Technology), 査読有, 2018.
- ② 谷口諒, 地域イノベーションの事例研究:岡山県真庭市における『バイオマスツアー真庭』, 一橋大学イノベーション研究センターIIR ケーススタディ, 査読無, 2019.

〔学会発表〕(計 3 件)

- ① Taniguchi, R., Resource Mobilization by “Strange Bedfellows” : A Case Study of “Biomass Nippon Strategy,” 2018 PICMET (Portland International Conference of Management of Engineering and Technology), 2018.
- ② 谷口諒, 「シンボルを用いた資源獲得の成功による資源配分の失敗:『バイオマス・ニッポン総合戦略』の事例」2018年度組織学会研究発表大会, 招待有, 2018.
- ③ 谷口諒, 「『同床異夢』によるプロジェクトの成立」研究・イノベーション学会, 2017.

〔図書〕(計 0 件)

〔産業財産権〕

○出願状況 (計 0 件)

名称:
発明者:
権利者:
種類:
番号:
出願年:
国内外の別:

○取得状況 (計 0 件)

名称:
発明者:
権利者:
種類:
番号:
取得年:
国内外の別:

〔その他〕

ホームページ等

6. 研究組織

(1) 研究分担者

研究分担者氏名:

ローマ字氏名:

所属研究機関名:

部局名:

職名:

研究者番号 (8桁):

(2) 研究協力者

研究協力者氏名:

ローマ字氏名:

※科研費による研究は、研究者の自覚と責任において実施するものです。そのため、研究の実施や研究成果の公表等については、国の要請等に基づくものではなく、その研究成果に関する見解や責任は、研究者個人に帰属されます。