

2016年 9月修了

早稲田大学大学院商学研究科

# 修 士 論 文

題 目

NPO、政府、企業間の協働関係の構築

～特定非営利活動法人ジャパン・プラットフォームを事例研究に～

研究指導 企業社会論

指導教員 谷本 寛治

学籍番号 35141706-2

氏 名 孫 龐斐

## 概要書

社会問題の解決は政府か市場か二者択一だと考えられてきた。しかし、政府は不特定多数の国民に幅広く公平に対応しなければならない、特定の一部少数の人々の声に対応しきれない。一方、市場においては、企業—消費者間に情報の非対称性が存在するため、商品やサービス等経済的資源は消費者に最適に配分されないことがある。そのような「政府の失敗」と「市場の失敗」を背景に、NPO（非営利組織）はサード・セクターとして台頭し、行政や市場の対応で漏れ落ちてきた隙間を補い、社会問題に取り組むと期待されている（Young, 1998a ; Young, 1998b）。

21 世紀にはいり、社会問題が多様化・複雑化しつつあり、国境を越えたグローバルな社会問題も多発している。どのセクターもその資源や能力に関する限界が顕著化しつつあり、各セクターは単独に各自の役割を担うだけでは、社会問題に対応しきれない現状が見られている。社会問題を効果的に解決するには、政府、企業、NPO は、経済的資源、物理的資源、情報など様々な資源を獲得する必要がある。Pfeffer and Salancik（2003）の資源依存理論では、組織は外部組織に資源を依存するため、組織の効果的な活動は他組織の行動の不確定性に牽制される。そういう資源獲得に関する不安定性を解決し、各自の活動効果を確保するために、組織は外部環境とのかかわりを見直し、他の組織と協働する新たな組織間関係の構築に取り組むことが求められている。さらに、Gray（1985）では、特定の問題領域というドメイン・レベルから見ると、ステイクホルダー間の相互依存と相互影響をうけ、ステイクホルダー間の協働はその領域の秩序を再規定し、その問題の解決に向けた望ましい対応策だと主張されている。それらの議論をうけ、社会問題領域において資源に関する相互依存関係を持つ政府、企業、NPO はセクターの境界を超えた協働関係を組むことを通じて、それぞれの弱みと限界を補え、その結果より効果的に社会問題を解決し得ると期待できる。つまり、多元化する社会問題に対応するには、三つのセクターはそれぞれ単独に対応するというより、クロスセクター・コラボレーションのほうが効果的かつ望ましい対策だと考えられる。

社会問題を解決するための協働関係は、それぞれのセクターが持つ弱みや不足を補うためにとどまらない。協働関係においては、三つのセクターは資源を共有し、共同でコミットすることで、協働のシナジー効果を生み出し、より効率的かつ効果的な問題解決の仕組みを提示することができると期待されている（Austin, 2010）。それをうけ、社会問題の解決に求められる異なるセクター間の協働は従来政府—NPO 間または企業—政府間の契

約に基づいた本人対代理の委託関係またはコストの再分担と利益の再配分を目指す企業—NPO 間の戦略的アライアンスとは異なり (Brinkerhoff and Brinkerhoff, 2011)、各セクターが主体として平等的に関与し、共通目的の達成に向けて共同でコミットしていくような対等的なコラボレーションであるべきと考えられる。

本研究は、社会問題を解決するための異なるセクター間の対等な協働関係の構築と形成を検討するものである。協働が生まれる環境においては各ステイクホルダーをつなぐ **linking mechanism** の存在が協働関係の形成に必要な前提だと言われるため (Waddock, 1986)、本研究はまず、それぞれの枠組みで行動している異なるセクターを特定の社会問題に招集するつなぎ役に焦点を当てた。その上、信頼関係の構築と維持、正統性の確保と維持、リーダーシップの機能化を視点に、同じ社会問題のために集まってきた異なるセクターがいかに効果的な協働関係を立ち上げることができるのかを検討した。信頼関係は各パートナーによるまとまった行動を保障し、協働活動の進行と効果を確保する協働関係においてはなくてはならない要素である (Bryson, Crosby and Stone, 2006)。また、各セクターが持つ独特な資源は協働を通じての価値創造の源泉であり (Austin, 2010)、正統性は組織の資源獲得能力と緊密にかかわっている (Pfeffer and Salancik, 2003; Bryson, Crosby and Stone, 2006) ため、正統性の確保と維持は資源を協働活動に結集させる上で重要だと捉えられる。そして、セクター間の境界線を越えたイノベーティブな協働関係においては、パートナー間の橋かけ役を担ったり、多様な組織を全体の協働プロセスに巻き込むビジョナリー・リーダーの機能性が、協働関係の構築と成功に緊密にかかわる (Ansell and Gash, 2007; Crosby and Bryson, 2010)。それをうけ、信頼関係の構築と維持、正統性の確保と維持、リーダーシップの機能化を通じて、特定の社会問題のために結集してきた異なるセクターは価値観の対立などを超え、問題解決に向けて資源と行動を統合させ、最終的には社会問題の解決に新たな仕組みを提示できると考えられる。そこで、本研究では、以下のような四つのリサーチ・クエスチョン (RQ) を設定した。

**RQ1** 異なるセクターの組織はいかに特定の社会問題解決のために集まってきたのか。

**RQ2** 異なる利害や価値観を持つ複数の主体は協働関係を形成するには、いかに信頼関係を構築・維持しているのか。

**RQ3** 協働関係は各主体による資源及びコミットメントの投入を確保するため、いかに正統性を獲得と維持するのか。

RQ4 リーダーとなる個人は協働活動を円滑にするため、いかなる役割を果たすべきか。

上記の RQ に答えるために、特定非営利活動法人ジャパン・プラットフォーム（以下 JPF と略する）を取り上げ、その設立とそこにおける日本政府、経済界及び NPO 間の協働関係の構築を調査・分析した。JPF は 2000 年 8 月 10 日に設立された国際緊急人道支援を行う NPO である。1990 年代において、日本政府、経済界、NPO による国際緊急人道支援にはそれぞれ限界がみられ、日本による国際緊急人道支援は効果的とはいえない状況にあった。そのような中、1999 年コソボ紛争をきっかけに設立された JPF は、スピーディで効率的な支援を実施するため、NPO・経済界・政府が対等なパートナーシップのもとに連携し、資源を寄せ合い、単独ですばやく包括的に支援する財政基盤が十分でない日本の NPO を様々な形でサポートする日本発の新たな国際緊急人道支援の仕組みを提示した。1990 年代、日本市民社会においては、NPO に対する認識や理解が未だに浸透しておらず、異なるセクター間の協働も稀である中、外務省と日本経済団体連合会が正式的に参加し、JPF が立ち上がった。これは日本政府と経済界が本格的に NPO と協働する最初の事例となった。

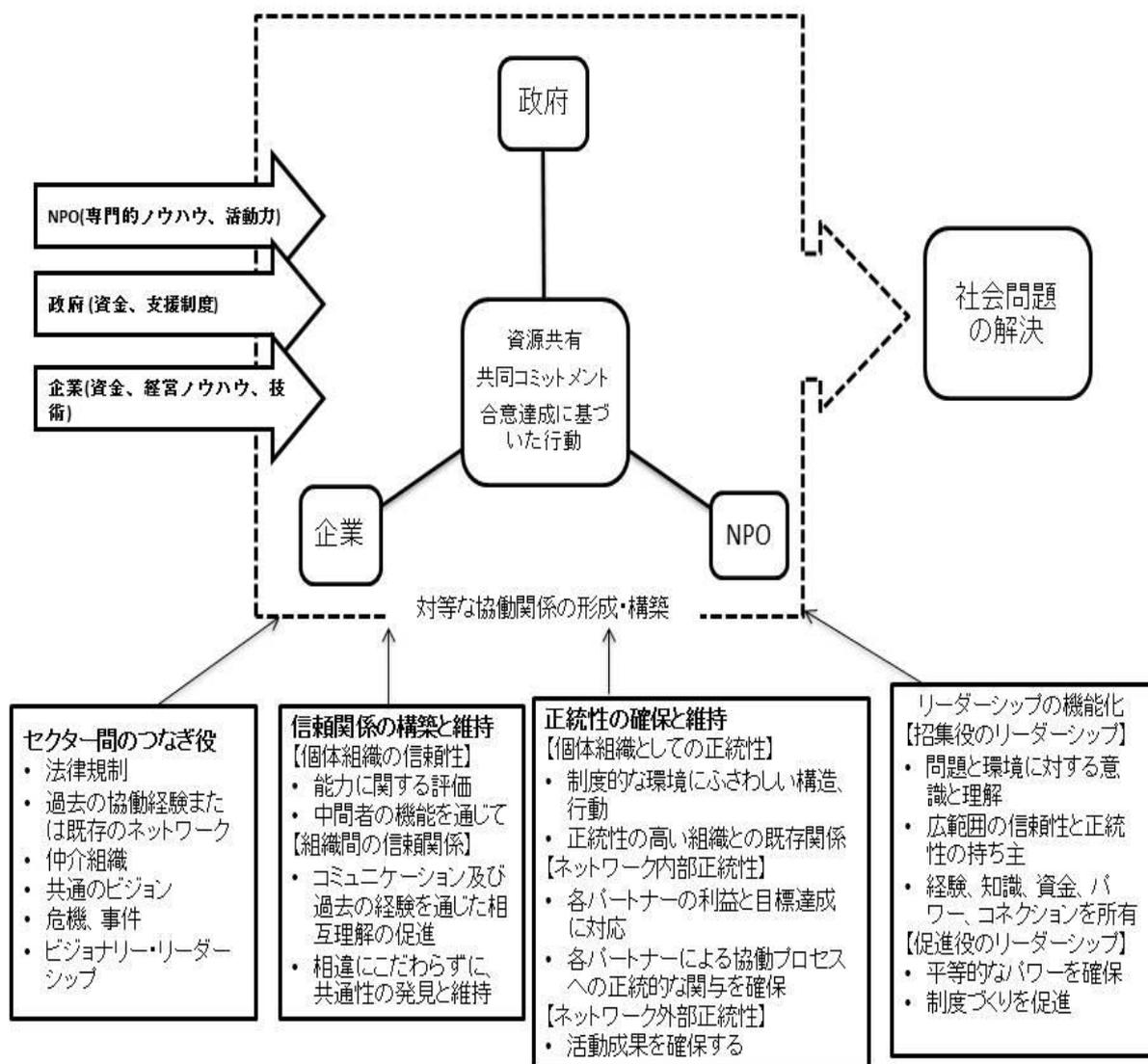
JPF の設立を調査・分析することを通じて、上記の四つの RQ は以下のように答えることができる。RQ1 については、政府による協働を促進するため法律規制、危機・事件が機となったセクター間の相互依存に対する意識の向上、異なるセクターにおけるビジョンの共通化が協働関係が形成する契機になれる。また、セクター間における過去の協働経験または既存のネットワークより新たな協働関係は形成されることもある。そのうえ、仲介組織やビジョナリー・リーダーの機能を通して、異なるセクターの組織は結集し、協働関係を構築しはじめることもある。日本においては、NPO に対する理解及び認識がまだに浸透しておらず、異なるセクター間協働を支える制度的、社会的土壌づくりが整備していなかった中、JPF の設立には、協働の必要性を先駆けて認識したビジョナリー・リーダーがそれぞれのセクターを協働関係に結集し、動員させる上で最も顕著的な役割を果たしていたことが明らかになった。RQ2 については、本研究は協働関係における信頼を个体組織の信頼性及びパートナー組織間の信頼関係との二つの視点より明らかにした。協働関係の初期段階、NPO は問題解決に貢献できる能力を証明し、既存のネットワークを活かし自分の信頼性を向上させることで、自分の信頼性を確立し、新たなパートナーを協働に招致することができると明らかになった。一方、組織間信頼関係の構築・維持に関しては、

パートナー組織内部とパートナー組織間のオープンな情報交換とコミュニケーションを同時に促進し、組織間の相互理解を深めることで、パートナー組織間の相互信頼は形成され、各パートナー組織は共通の目標に向けて各自の行動を調整していけることが明らかになった。また、一時的なコンフリクトや意見のすれ違いが生じた場合、パートナー組織は相互差異を尊重し、共通の目標に注目することで、信頼関係の崩壊を防止し、協働活動を前に進めることができると指摘した。**RQ3** については、協働関係の正統性を、一つの組織形態としての正統性及びネットワークとしての正統性との二つのレベルから捉えた。一つの組織としての正統性を確保するには、協働関係は制度的環境にふさわしい組織構造と組織形態をとること、そして正統性の高い組織との既存のネットワークを活かし自分の正統性を向上させることが重要だと指摘した。一方、ネットワークとしての正統性を検討する際、内部ステイクホルダーと外部ステイクホルダーにわけて注目する必要がある。協働関係は各パートナー組織の目標達成と利益獲得を確保し、平等な発言の権利とアカウントビリティの履行を確保することで、内部正統性を維持することができる。外部正統性の達成には、活動の成果を外部ステイクホルダーに認識されることが重要であると明らかになった。

**RQ4** については、協働関係の構築と形成に注目し、設立時における招集役と促進役を果たしたリーダーの役割を主に考察した。協働の必要性和可能性を早期的に意識できている複数のビジョナリー・リーダーは経験、知識、ネットワーク、権限など各自の強みを活かすことで、異なるセクターからパートナーを招致することができると指摘した。また、協働関係を構築する中、リーダーはパートナーの権力を守ったり、協働関係における全体のパワー・バランスを維持したりすることで、各パートナーによる協働活動への影響力を確保することができる。同時に、リーダーは協働関係におけるフォーマルまたインフォーマルな協定の導入を促進し、直接関係するパートナーをその協定を策定するプロセスに巻き込み、パートナーによる協定遵守を確保することが求められる。それらは各パートナーの関与意欲と秩序のある関与につながり、円滑な協働プロセスを保障することにつながる。

上記のように、異なるセクター間のつなぎ役、信頼関係の構築と維持、正統性の確保と維持、リーダーシップの発揮が同時に機能することで、異なるセクターは特定の社会問題のために結集し、価値観の対立や意見相違を超え、その問題の解決に向けて資源と行動を統合させることが可能となった。そのような異なるセクター間の協働を通じて、社会問題の解決に新たな仕組みが提示されると期待できる。

【NPO、政府、企業間の対等な協働関係の形成・構築（研究枠組み）】



出所：筆者作成。