

論文概要書

NPO と企業のパートナーシップ
形成と実行に関する研究

早稲田大学大学院商学研究科

松野 奈都子

1. 本論文の問題意識と目的

阪神・淡路大震災以降、日本において特定非営利活動法人（以下、「NPO 法人」とする）をはじめとした非営利組織（Not-for-Profit Organization: 以下「NPO」とする）の存在感が増しており、NPO 法人の認証数も増加している。地域振興や福祉、震災復興など、様々な場面においてさらなる活躍が期待されている NPO であるが、小さな政府化の流れによる補助金や助成金の削減もあり、組織運営に必要な資源の調達は難しい状況にある。藤井（2010, p. 15）によれば、NPO は組織の外部環境に多くの資源を依存せざるを得ないため、行政や企業など他の組織とパートナーシップを形成し、活動する必要がある。

一方で、企業は社会的責任（Corporate Social Responsibility: 以下、「CSR」とする）を果たすことが求められている。地球規模での持続可能な発展が求められるようになった今日、企業も環境や社会に対する責任を自覚する必要がある。また、社会的責任投資（Socially Responsible Investment: SRI）の進展など、CSR を組み込んだ企業が市場で評価されるようになり（谷本, 2006, pp. 38-39）、企業が CSR を果たすことは当然視されるようになった。

NPO と企業のパートナーシップは、企業が社会的責任を果たすための手段であり（Austin and Seitanidi, 2012a; Seitanidi and Crane, 2009）、1 つの組織や単独のセクターでは解決が困難な社会的課題の解決に取り組む手段である（Austin and Seitanidi, 2012a; Googins and Rochlin, 2000）。たとえば、環境保護活動を行う NPO は、同じ考えを持った企業とパートナーシップを形成することで、NPO の資源不足を補いながら、環境保護に対する人びとの意識向上に寄与している（Iyer, 2003, p. 42）。

しかし実際には、NPO と企業によるパートナーシップの形成は順調に進んでいるとは言い難く、企業同士のアライアンスよりも形成・継続は容易ではない（Barroso-Mendez, Galera-Casquet, Seitanidi, and Valero-Amaro, 2016, p. 674; Bryson, Barbara, and Stone, 2006, p. 44）。また、パートナーシップという現象に対する研究者の関心は高まっているものの、理論的な視点からの研究蓄積は未だ不十分であるといわれている（大倉, 2014; 馮, 2013）。特に、パートナーシップにおけるコンテキストとの関連や関係性の複雑さは十分に理解されていない（Barroso-Mendez et al., 2016, p. 674）。

本論文では、次の 2 つの点をパートナーシップ研究の課題として提示する。

1 つめの課題は、従来の研究は、パートナーシップの形成段階において、組織内で「組織にとって重要な資源」という意味が作り出される過程を検討していないことである。資源依存パースペクティブ (Pfeffer and Salancik, 1978, 2003) に基づけば、組織活動に必要な資源を組織の環境から確保することは、パートナーシップを形成する主要な動機である。それゆえ、従来の研究は、組織間で移転／利用される補完的あるいは補強的な資源の種類や特徴を明らかにしてきた。その背景には、資源の機能や効用、価値はその資源に客観的に内在するものであるという前提が存在すると推測される。しかし、資源の価値は固定的なものではなく、その資源を保有、使用する主体によって作り出されるものであるという観点 (Feldman, 2007; Feldman and Quick, 2009; Feldman and Orlikowski, 2011) からは、資源の価値が組織に認識される過程を検討することの重要性が指摘されるのである。

パートナーシップ研究の理論的基盤の 1 つである資源依存パースペクティブでは、組織が資源をやり取りする環境を作り出すのは組織自体であり、誰と資源をやり取りするのかは、組織における「組織にとって重要な資源」という意味に依存するといわれている (Pfeffer and Salancik, 2003; Salancik and Pfeffer, 1974; 山中, 2012)。つまり、ある組織が他の組織の環境として存在するのは、「組織にとって重要な資源」と意味づけている資源を当該組織が持っている場合のみである。

以上から、なぜ組織がパートナーとなる他の組織の持つ資源を価値あるものとしてみなすようになるのであろうかという問いに答えるためには、「組織にとって重要な資源」という意味の形成過程を検討する必要がある。しかしながら、既存研究では主観的な側面は十分に検討されておらず (Herlin, 2015; Lucea, 2010)、潜在的な資源が「組織にとって重要な資源」として意味づけられていく過程は明らかにされていない。

特に、NPO の視点から検討することが必要であろう。なぜなら、既存研究は、企業の社会的責任の視点で行われてきた研究が多いため、NPO がパートナーシップを形成した意図は、十分に検討されていないからである (Al-Tabbaa, Leach, and March, 2014; Harris, 2012; Herlin, 2015; Schiller and Almog-Bar, 2013)。パートナーシップのもう一方の当事者である NPO の視点からパートナーシップを研究することは、パートナーシップで生じる弊害のような、企業とは異なる NPO の課題を明らかにするためにも重要である

(Schiller and Almog-Bar, 2013, p. 958)。

既存研究の2つめの課題は、パートナーシップの実行段階において、組織間で意味が共有される過程が十分に検討されていないことである。その背景には、Herlin (2015) や Lucea (2010) が指摘するように、従来の研究は、行為者の主観的な側面にはあまり注意を払ってこなかったことがある。しかしながら、意味を人びとの主観から切り離すことができないものとして捉えるならば、同じ状況や出来事に対して、行為者は必ずしも同じように解釈するわけではない。そして、Le Ber and Branzei (2010) が指摘するように、このような形成された意味の違いは、組織間のコンフリクトを引き起こし、組織間関係自体を破壊する可能性がある。

特に、NPO と企業のようなパートナーシップの参加者は、異なるバックグラウンドを持ち、異なる領域で活動している場合が多い (Sutcliffe and Huber, 1998)。そのため、パートナーに対する誤解などの問題が生じる可能性が高く (Vlaar, Van den Bosch, and Volberda, 2006)、組織間の相互作用によってお互いの相違点を理解し、克服していくことが求められる (Seitanidi and Crane, 2009)。

以上から、パートナーシップの参加組織間に生じる問題に取り組むために、参加組織の主観的側面に着目する必要性が主張される。また、「戦略家の心の中で」何が起きているのかに注目することは、組織的行動の研究の主要な流れでもある (Mintzberg, Ahlstrand, and Lampel, 2005, p. 156, p. 訳書 184)。特に、同じ状況や出来事に対して異なる意味を形成するという現象を回避するためには、組織間のセンスメイキング (sensemaking) を検討する必要がある。なぜなら、センスメイキングによって、参加組織が既存の信念や想定を修正する (Fiss and Zajac, 2006; Gioia and Chittipeddi, 1991) ことは、目的や期待を組織間で一致させたり、パートナーに対する理解をより深めたりすることを可能にするからである。

以上から、本論文では、上述の2つの課題に取り組むために、NPO と企業のパートナーシップを対象として事例研究を行った。

2. 本論文の構成

序章では、本論文の問題意識と目的、構成について述べる。第1章では、本論文の研究背景として、日本におけるNPOの特徴と現状を確認する。第2

章では、NPO と企業のパートナーシップに関する既存研究を整理し、課題を提示する。第 3 章～第 6 章では形成段階、第 7 章と第 8 章では実行段階に焦点を当て、事例研究を行う。結論では、本論文の発見事実を提示する。具体的な本論文の構成は以下の通りである。各章の関係性は、図表 1 に示した。

序章

第 1 節 本論文の問題意識と目的

第 2 節 本論文の構成

第 1 章 日本における NPO の特徴と現状

第 1 節 はじめに

第 2 節 NPO とは何か

第 3 節 NPO 法人の制度的特徴

第 4 節 NPO 法人の現状

第 5 節 NPO の組織的特徴とパートナーシップの意義

第 6 節 おわりに

第 2 章 NPO と企業のパートナーシップに関する既存研究

第 1 節 はじめに

第 2 節 日本における NPO と企業の関係の変遷とパートナーシップの定義

第 3 節 パートナーシップの形成段階に関する研究

第 4 節 パートナーシップの実行段階に関する研究

第 5 節 パートナーシップの展開段階に関する研究

第 6 節 おわりに

第 3 章 形成段階に関する研究の理論的視点の提示

第 1 節 はじめに

第 2 節 資源依存パースペクティヴ

第 3 節 センスメーカーキング

第 4 節 おわりに

第 4 章 研究方法

第 1 節 研究方法の選択

第 2 節 データ収集方法

第 3 節 データの分析方法

第 5 章 「組織にとって重要な資源」を規定するフレームの変化－NPO 法人

シャプラニールを事例として－

第1節 はじめに

第2節 事例研究の対象

第3節 事例記述

第4節 事例検討

第5節 おわりに

第6章 「組織にとって重要な資源」に関する意味形成とパートナー選択－

「空と土」プロジェクトを事例として－

第1節 はじめに

第2節 事例研究の対象

第3節 事例記述

第4節 事例検討

第5節 おわりに

第7章 実行段階に関する理論的視点の提示

第1節 はじめに

第2節 センスメーキングにおけるフレーミング

第3節 フレーミングに情動が与える影響

第4節 おわりに

第8章 実行段階における組織間フレーミングに実体験と自己意識的感情が与える影響－She with Shapla Neer を事例として－

第1節 はじめに

第2節 研究方法

第3節 事例記述

第4節 事例検討

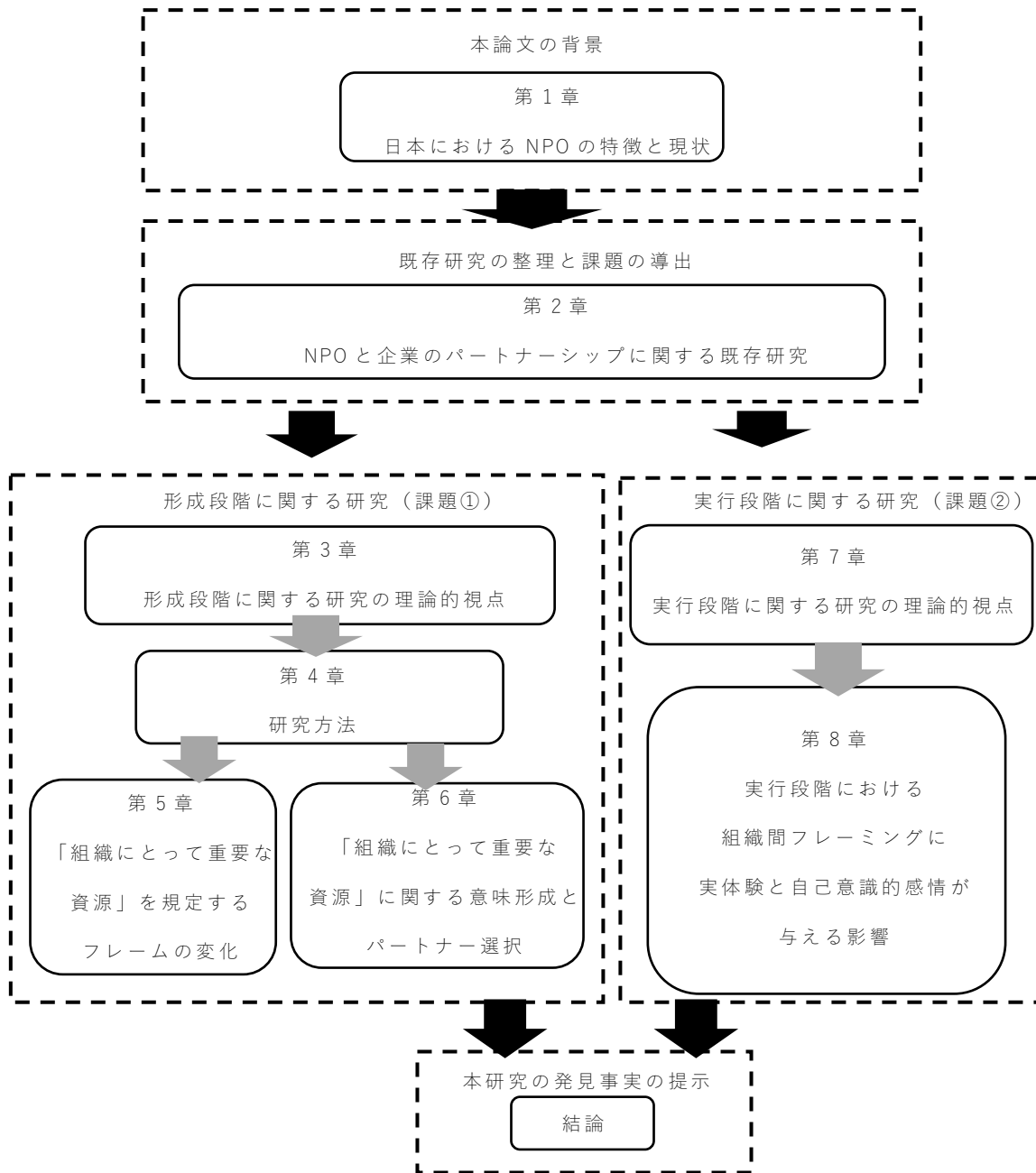
第5節 おわりに

結論

第1節 本論文の発見事実のまとめ

第2節 本論文の貢献と課題

図表 1 本論文の構成



3. 各章の概要

序章では、本論文の問題意識と目的、構成について述べる。

第1章では、日本におけるNPOの特徴と現状を確認する。日本では、NPOは非営利組織を表す言葉だが、論者によってNPOに含まれる組織は異なる。それゆえ、本論文の主な研究対象であるNPO法人の特徴を明確にし、NPO法人の制度的、組織的特徴と、日本におけるNPOの現状を確認し、NPO法

人の抱える課題を提示する。そして、その課題に対応しながら NPO が活動するために、パートナーシップにどのような意義があるのかを述べる。

第 2 章では、NPO と企業のパートナーシップに関する既存研究を整理する。まず、日本における NPO と企業の関係がどのように変遷してきたのかを確認し、本論文におけるパートナーシップの定義を確定させる。その後、パートナーシップの形成、実行、展開の段階に関する既存研究を整理し、本論文で取り組む 2 つの課題を提示する。

第 3 章から第 6 章では、パートナーシップの形成段階について事例研究を行う。第 3 章では、理論的視点として、資源依存パースペクティブとセンスメイキングを提示する。資源依存パースペクティブは、組織間関係の分析視点として支配的なパースペクティブの 1 つであり、組織によるイナクトメントによって環境が作り出されることを主張することで、主意主義的な側面を扱っている。しかしながら、資源依存パースペクティブには、資源の機能や効用、価値はその資源に客観的に内在するものとして捉えられているという限界がある。

本論文は、特定のフレームと結びつけられることで資源の価値が生み出されていくという前提に立ち、資源の価値を規定していくフレームに着目するため、センスメイキングの概念を用いて資源依存パースペクティブを補完する。センスメイキングを用いることで、どのようなフレームと結びつけられることで「組織にとって重要な資源」として資源が認識されるようになり、パートナーシップが形成されるのかを明らかにする。

第 4 章では、研究方法を述べる。本論文は、主観主義的な存在論の立場をとっているため、解釈主義的な認識論を採用し、質的研究を研究方法として選択した。質的調査によって入手したデータは、グラウンデッド・セオリー・アプローチに基づいて分析したため、本章では、グラウンデッド・セオリー・アプローチの具体的な手順についても説明する。また、第 5 章と第 6 章で使用するデータの収集方法と研究対象についても、本章で述べる。

第 5 章では、パートナーシップの形成段階について、NPO の視点から事例研究を行う。事例研究の対象は、NPO 法人シャプラニールである。事例研究では、企業と協働した経験のなかった NPO 法人シャプラニールが、なぜ企業とパートナーシップを形成するようになったのかを組織におけるフレームと「組織にとって重要な資源」という意味が形成される過程に着目して検討

する。

第6章では、パートナーシップの形成段階について、主に企業の視点から事例研究を行う。事例研究の対象は、三菱地所株式会社である。事例研究では、三菱地所株式会社が、なぜ関わりの無かった NPO 法人えがおつなげてをパートナーとして選択したのかを、えがおつなげての資源が「組織にとって重要な資源」として認識される過程に着目し、検討する。

第7章から第8章では、パートナーシップの実行段階に着目する。第7章では、実行段階における理論的視点として、センスメーカーとフレーミングを提示する。組織間で生じるコンフリクト回避するために、既存研究では、解釈の基盤を共有していくことが重要であるといわれてきた。なぜなら、解釈の基盤を共有することで、同じような状況に対して各組織が異なる解釈を発展させ、誤解が生まれるといった現象を防ぐことができるからである。第7章では、センスメーカーで使用されるフレームを解釈の共通の基盤とみなし、他者のフレームを変化させるフレーミングの概念を用いて、事例分析のための概念枠組みを提示する。

第8章では、パートナーシップの実行段階について、She with Shapla Neer を研究対象として事例研究を行う。本事例では、NPO 法人シャプラニールと太陽油脂株式会社が、バングラデシュとネパールの女性たちが作る石けんを日本で販売するための支援を行っている。このパートナーシップで成果を上げるためには、石けんの品質を改善する必要があったが、石けんの生産者たちは、NPO 法人・企業とは異なるコンテクストに置かれており、石けんの品質を改善するためには、解釈の基盤となるフレームを共有していく必要があった。この事例を通じて、パートナーシップの参加組織が、いかにして意味を共有していったのかを明らかにする。

結論では、事例研究から明らかになった発見事実を提示し、本論文の議論を総括する。また、本研究の貢献点と課題についても述べる。

4. 本論文の貢献と課題

本論文の主な学術的貢献は次の通りである。第1に、「組織にとって重要な資源」という意味が規定される過程を明らかにした点である。従来の研究は、パートナー間で移転／利用される資源の種類や特徴を明らかにしてきた。しかし、資源の機能や効用、価値がその資源に客観的に内在するものではなく、

組織によって生み出されていくものと仮定すると、資源の価値を組織が認識する過程を検討する必要がある。

本論文では、潜在的な資源を「組織にとって重要な資源」と意味づける際に使用されるフレームを特定することで、組織内で資源の価値が生み出され、パートナーシップが形成される過程を明らかにした。このような資源の価値が生み出される過程は、資源依存パースペクティブにおいても十分に検討されていないため、この点は本論文の資源依存パースペクティブに対する理論的貢献である。

第2に、組織間で意味が共有されていく過程を、組織のフレーミングに着目して明らかにした点である。既存研究では、主観的なプロセスにはあまり注意が払われておらず、組織間の意味形成に関わる相互作用の過程は十分に検討されてこなかった。本論文は、参加組織の行動の変化を導くためには、シフティングとブレンディングの両方のフレーミングを組み合わせることが有効であり、実体験と情動が、組織化されたフレームに対する共鳴度を高めることを解明した。特に、自己意識的感情がセンスメイキングあるいはフレーミングに与える影響は、従来の研究においても明らかにされていないため、この点も、本論文の学術的貢献の1つである。

本論文の実務的貢献は次の2つである。第1に、本論文の発見事実からは、資源の価値は資源の種類や特徴などに内在しているのではなく、組織メンバーによって作り出されるものであることがわかる。それゆえ、NPOは対話と体験の場を設けることで、NPOの持っている資源を企業が認識するのみでなく、自身が持つ資源の価値を高めることができると推測される。

第2に、組織間で組織化されたフレームを構築することで、組織間で生じる誤解や目的の不一致などの問題に対応できることを述べた点である。本論文の事例研究では、実体験による感覚を通じた意味や自己意識的感情が共鳴度を高めた結果、組織化されたフレームが受け入れられたことが明らかになった。それゆえ、パートナーシップを実行していくうえでは、組織化されたフレームを構築するために、実体験や自己意識的感情を体感するための場を提供することが求められる。

本論文の課題は次の通りである。第1に、資源の価値を作り出すフレーム自体には言及しているものの、価値を作り出すために必要となる潜在的な資源とフレームを結びつける行為自体を十分に検討することができなかった。

今後の研究では、資源の価値を認識する際の枠組みとなるフレームだけでなく、フレームと潜在的な資源を結びつける行為についても検討していかなければならない。

第2に、社会構成主義の観点からは、異なるバックグラウンドを持つ組織同士が、お互いを理解し、協働していく為に「共通の基盤を形成するような『対話』」(Gergen, 1999, p. 50, p. 訳書 76)が重要であるとされる。しかしながら、本論文の事例研究では、一方の組織のフレームをもう一方の組織は受け入れなければならないという側面を強調することとなってしまった。実際には、各組織のフレームが混ざり合い、NPOや企業の認識や行為が変化するという側面も確認されるため、今後の研究では両者の変化を検討していきたい。

第3に、フレーミングにおける実体験と自己意識的感情の影響は明らかにしたが、それらを身体化(embodiment)の議論と結びつけることはできなかった。身体化は、近年、センスメイキングの研究においても注目されており、感覚を経た意味の形成を検討するうえで重要な概念となっている。本論文の事例研究で明らかになった実体験や、実体験によって生じた自己意識的感情は、身体化の研究の領域と結びつけることで、議論をより深く発展させることができるであろう。

第4に、パートナーシップのプロセスには、形成、実行、展開の3つの段階が存在するが、本論文では、展開の段階については十分に検討できなかった。しかし、パートナーシップ自体が各組織の中で制度化されることは、パートナーシップを継続するために必要な過程であるため、今後の研究では、展開の段階を含むプロセス全体について検討していきたい。

第5に、本論文は、グラウンデッド・セオリー・アプローチに依拠しているものの、理論的飽和まで達することができなかった。今後は、理論的飽和に達することができるように、理論的サンプリングによって、データの収集と分析を繰り返していく必要がある。

今後は、上述の課題を克服するために、概念枠組みの精緻化とさらなる質的・量的データの収集に取り組みたい。