

博士学位申請論文  
平成 30（2018）年 4 月

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

# 目次

序論 .....	1
第 1 節    本論文の問題意識と目的 .....	1
第 2 節    本論文の構成 .....	4
第 1 章    日本における NPO の特徴と現状 .....	7
第 1 節    はじめに .....	7
第 2 節    NPO とは何か .....	8
第 1 項    非営利組織と NPO .....	8
第 2 項    NPO の存在理由 .....	10
第 3 項    NPO の定義と特徴 .....	12
第 3 節    NPO 法人の制度的特徴 .....	14
第 4 節    NPO 法人の現状 .....	17
第 1 項    NPO 法人の主な活動分野 .....	17
第 2 項    NPO 法人の財政状況 .....	18
第 3 項    NPO 法人の抱える課題 .....	19
第 5 節    NPO の組織的特徴とパートナーシップの意義 .....	21
第 6 節    おわりに .....	25
第 2 章    NPO と企業のパートナーシップに関する既存研究 .....	27
第 1 節    はじめに .....	27
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 .....	29
第 1 項    NPO と企業の関係の変遷と 4 つの関係 .....	29
第 2 項    パートナーシップの定義 .....	32
第 3 節    パートナーシップの形成段階に関する研究 .....	35
第 1 項    前史（外部環境との関わり方を選択する段階） .....	36
第 2 項    パートナー選択の段階 .....	40
第 4 節    パートナーシップの実行段階に関する研究 .....	47
第 5 節    パートナーシップの展開段階に関する研究 .....	51
第 6 節    おわりに .....	54
第 3 章    形成段階に関する研究の理論的視点の提示 .....	58
第 1 節    はじめに .....	58
第 2 節    資源依存パースペクティブ .....	58

第1項	資源依存パースペクティヴの理論的背景 .....	58
第2項	資源依存パースペクティヴの概要 .....	60
第3項	環境と「組織にとって重要な資源」の形成 .....	64
第3節	センスメーカーキング .....	67
第1項	センスメーカーキング研究の概要 .....	67
第2項	センスメーカーキングの定義と特徴 .....	68
第3項	センスメーカーキングとフレーム .....	72
第4節	おわりに .....	75
第4章	研究方法 .....	77
第1節	研究方法の選択 .....	77
第2節	データ収集方法 .....	80
第1項	NPO 法人シャプラニール .....	80
第2項	「空と土」プロジェクト .....	84
第3節	データの分析方法 .....	85
第1項	グラウンデッド・セオリー・アプローチの概要 .....	85
第2項	グラウンデッド・セオリー・アプローチのコード化 .....	87
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－ .....	90
第1節	はじめに .....	90
第2節	事例研究の対象 .....	90
第1項	NPO 法人シャプラニール .....	90
第2項	She with Shapla Neer .....	92
第3節	事例記述 .....	93
第1項	前史（石けん事業自体を検討する段階） .....	94
第2項	パートナー選択の段階 .....	97
第4節	事例検討 .....	99
第1項	シャプラニールにおけるフレームの変化 .....	99
第2項	事例検討のまとめ .....	102
第5節	おわりに .....	105
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－ .....	117
第1節	はじめに .....	117

第2節	事例研究の対象 .....	117
第1項	三菱地所株式会社 .....	117
第2項	NPO 法人えがおつなげて .....	119
第3項	「空と土」プロジェクト .....	120
第3節	事例記述 .....	121
第1項	前史 .....	121
第2項	パートナー選択の段階 .....	125
第3項	NPO 法人えがおつなげての状況 .....	128
第4節	事例検討 .....	131
第1項	CSR 活動の活動領域の決定 .....	132
第2項	CSR 活動の活動地域の決定 .....	134
第3項	事例検討のまとめ .....	136
第5節	おわりに .....	137
第7章	実行段階に関する理論的視点の提示 .....	139
第1節	はじめに .....	139
第2節	センスメイキングにおけるフレーミング .....	140
第1項	センスメイキングの概要 .....	140
第2項	フレーミングプロセス .....	143
第3節	フレーミングに情動が与える影響 .....	148
第4節	おわりに .....	150
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－ .....	152
第1節	はじめに .....	152
第2節	研究方法 .....	152
第1項	データ収集方法 .....	152
第2項	研究方法とデータ分析方法 .....	156
第3節	事例記述 .....	157
第1項	日本に招聘する前の状況 .....	157
第2項	日本招聘時の体験 .....	161
第3項	訪日後の変化 .....	166
第4節	事例検討 .....	167
第1項	現地での指導 .....	167

第2項	日本招聘時の指導 .....	169
第3項	フレーミングに情動が与える影響の検討 .....	183
第4項	事例検討のまとめ .....	187
第5節	おわりに .....	189
結論	.....	199
第1節	本論文の発見事実のまとめ .....	199
第2節	本論文の貢献と課題 .....	201
参考文献	.....	205
英語文献	.....	205
日本語文献	.....	218
参考資料	.....	222

## 序論

### 第1節 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）の存在感が増している。内閣府 NPO ホームページによると、1998 年には 23 団体であった NPO 法人の認証数は、2017 年 1 月末には 51,449 団体に増加しており、その活動領域も拡大している。2011 年の東日本大震災や 2016 年の熊本地震においても、行政のみでなく、多くの NPO 法人やボランティア団体による災害救援・復興支援が行われた。

このように、日本においても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、行政や企業とのパートナーシップ、あるいは他の NPO や地域とのネットワークを基盤として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。日本では、2004 年から 2005 年にかけて CSR の議論が大きな盛り上がりを見せ、社会における企業の位置づけ、その役割が再考されている。このように持続可能な発展がグローバルに求められる中、企業も環境・社会面における責任を自覚し、社会的な責任を果たしていかなければならない。1990 年代以降、途上国における工場の劣悪な労働環境が NPO やメディアによって明らかにされるなど、欧米では企業に対する批判、監視、評価を行う NPO の影響力が拡大している。さらに、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っている（谷本, 2006, pp. 38-39）。

このような背景もあり、近年、NPO と企業のように異なるセクター<sup>1</sup>に属する組織は、パートナーシップを形成し、協働している。NPO と企業のパートナーシッ

---

<sup>1</sup> セクター（活動部門）という概念は、ある特徴を持つ組織の集まり全体を指し示す言葉として用いられることが多い（橋本, 2013, p. 35）。NPO は、利益は出ないが必要とされる財やサービスを提供する、という特徴を持つため「非営利セクター」に属する。一方で、企業は原則として利益の伴う財やサービスの提供を、という特徴を持つため「営利セクター」に属する。上述のように異なる特徴を持つ組織同士で形成される点は、主に企業間で形成される戦略的提携とパートナーシップが異なる点の 1 つである。

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、環境保護活動を行っている 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 と企業の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、資源の種類や特徴だけでなく、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、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仮定すると、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や誤った解釈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、克服していかなければならないのである (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。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。したがって、センスメイキングは、こういった組織間の問題を解消するために不可欠な行動を導くのである (Maitlis, 2005)。

以上から、本論文の目的は、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い、上述の 2 つの課題に取り組むことである。

## 第 2 節 本論文の構成

序論以降の本論文の構成 (図 1 参照) は、以下の通りである。

第 1 章では、日本における NPO の特徴と現状を確認する。本章では、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では、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から主意主義的な視点もみられるが、資源の価値は内在するものとして捉えられているという限界があり、資源の価値が生み出されていく過程は十分に検討されていない。

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、グラウンデッド・セオリー・アプローチを用いて質的研究を行った。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。

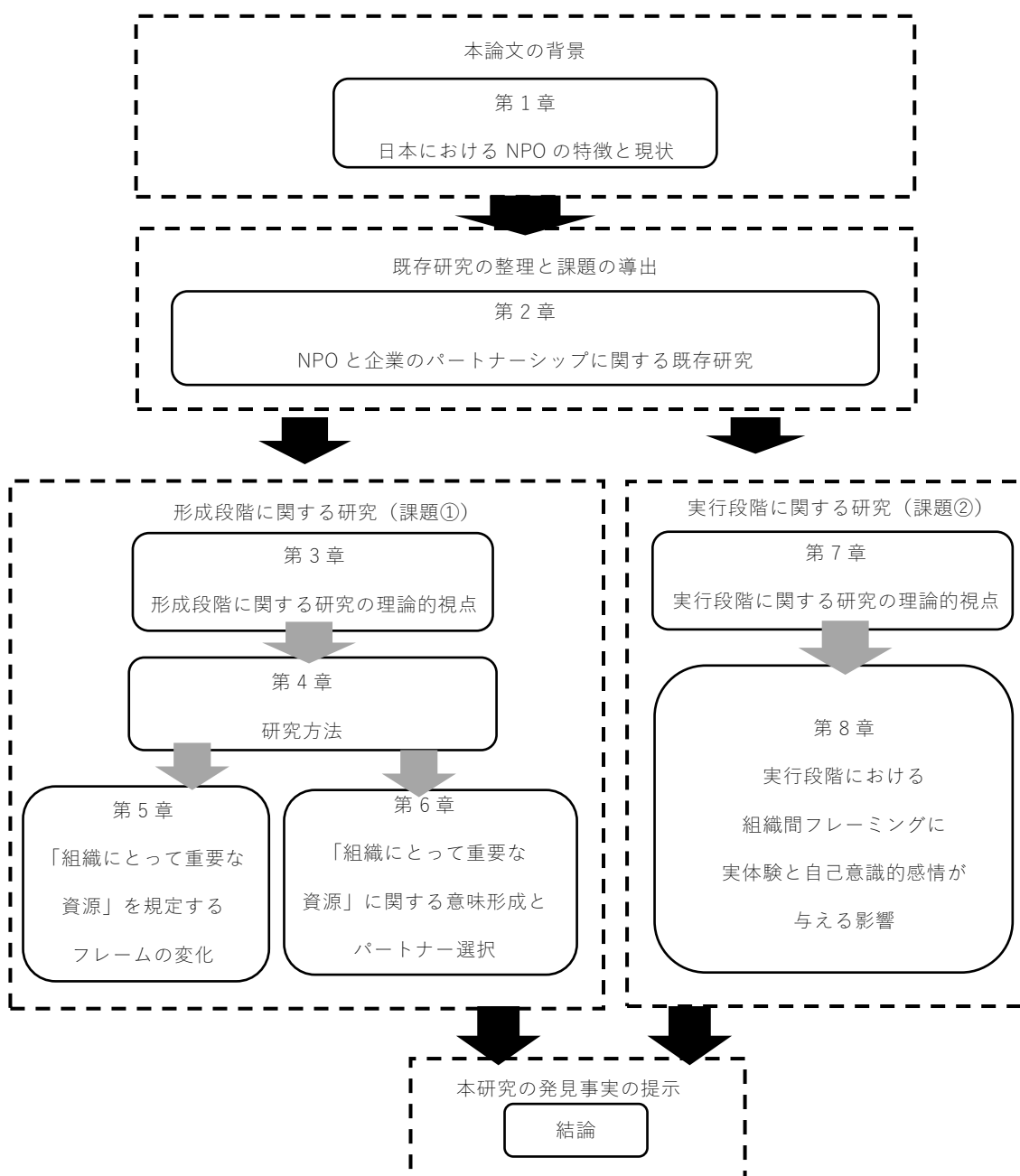
第7章から第8章では、パートナーシップの実行段階に着目する。第7章では、実行段階における理論的視点として、センスメイキングとフレーミングを提示する。組織間で生じるコンフリクト回避するために、既存研究では、解釈の基盤を共有していくことが重要であるといわれてきた。第7章では、センスメイキングで使用するフレームを解釈の共通の基盤とみなし、他者のフレームを変化させるフレーミングの概念を用いて、概念枠組みを提示する。

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キ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。

図 1 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

日本では 1988 年に特定非営利活動促進法が制定され、特定非営利活動法人（以下、「NPO 法人」とする）をはじめとする多くの非営利組織（Non-Profit Organization: NPO）が活動している。今日の日本社会において、NPO の存在は、不可欠なものとなりつつある。

日本では、多くの場合に NPO とは NPO 法人をはじめとした市民ボランティア団体のことを指す。しかし、NPO という言葉は、本来、NPO 法人以外にも病院や学校といった多様な組織を含んでいる。そこで本章では、まず NPO の特徴と存在理由を確認し、本論文の対象とする NPO の定義を確認する。本論文では、病院や学校ではなく、主に、NPO 法人のように市民活動から自発的に生まれた小規模な団体を念頭において議論を進めていく。

次に、NPO 法人の制度的特徴と、日本における NPO 法人の現状を確認する。NPO 法人は、企業や行政機関と比較して経済的基盤が弱いことが課題として挙げられることが多いが、こういった経営資源の問題を現実の NPO 法人が抱えていることを資料から確認する。

最後に、NPO の組織的特徴を確認し、本論文の対象とする NPO と企業によるパートナーシップの意義について述べる。NPO は、自らの存在理由を示すミッションを持っており、組織の活動はこのミッション、あるいはミッションによって確定されるドメインに沿って行われる。そして、NPO が外部から存続に必要な資源を獲得するためには、NPO のミッションやドメインが、当該 NPO だけでなく、外部の利害関係者に対して価値あるものでなければならない。つまり、ミッションやドメインが外部の利害関係者から価値あるものとして評価されれば、すなわち、ドメイン・コンセンサスが構築されれば、NPO は外部から資源を獲得することが可能になるのである。また、活動に参加するボランティアは、金銭のような物的なものを目的としているのではなく、団体の持つミッションに共感して活動に参加している場合が多い。

このように、NPO にとっては、組織のミッションが重要であり、ミッションが評価され、ドメイン・コンセンサスが構築されれば、資金や人材といった活動に必要な資源を確保することができる。一方で、資金や人材といった資源を提供するのは、ミッションを価値あるものとして評価した組織や個人であるため、NPO

は、ミッションと一致しているが、利益が得られない事業であっても撤退することが難しい。しかし、もし NPO が企業とパートナーシップを形成すれば、安定した資源を確保することができるため、ミッションと一致しているが、利益が得られない事業を継続することが可能になる。第 5 節では、こうした NPO の組織的特徴を検討し、NPO と企業のパートナーシップが、NPO が外部の組織の資源を活用しながらも自身のミッションに沿った活動を行うために、有用な手段の 1 つであることを述べる。

## 第 2 節 NPO とは何か

### 第 1 項 非営利組織と NPO

Salamon and Anheier (1992, pp. 135-136) は、次の 5 つの特性を持つ組織を非営利組織として定義している。5 つの特性とは、公式に組織化されていること (formal)、民間組織であること (private)、構成員に利益を分配しないこと (non-profit-distributing)、自己統治性があること (self-governing)、自発的な組織であること (voluntary) である。

1 つめの特性は、公式に組織化されていることである。これは法人格を持っていないということではない。定期的な会議の開催、役員や規則の制定など、ある程度組織として持続性が保たれていれば、法人格を持たない任意団体であっても、公式に組織化されているとみなされる。

2 つめの特性は、民間組織であることである。これは、組織が制度的に政府機関から分離されていることを意味する。つまり、非営利組織は、政府機関の一部であっても、政府役員に支配されることによって統治されるものであってならないのである。ただし、これは補助金などの政府からの支援を受けてはならないという意味ではない。

3 つめの特性は、構成員に利益を分配しないことである。石下 (2012) によれば、株式会社や合同会社といった営利組織が、構成員への利益の分配を目的とするのに対し、非営利組織は出資者や理事といった構成員に対する利益の分配を目的としない組織である。この特性は、非営利組織が収益事業を行ってはいけないということではなく、非営利組織がその活動で得た利益は、その組織のミッションを達成するために使われなければならないということである。

4つめの特性は、自己統治性があることである。これは、組織の活動を彼ら自身が管理する能力を備えていることを意味する。非営利組織は、統治のための内部の手続きを所有し、外部の存在から管理されるものではない。

5つめの特性は、自発的な組織であることである。非営利組織は、寄付やボランティアといったある程度の自発的な参加が求められる組織である。しかし、組織の収入のすべてあるいはほとんどが自発的な寄付から得たものでなければならぬ、あるいは、スタッフが無償でなければならないということではない。

非営利組織とは上述した5つの特性を備えた組織を指すということが、日本の非営利組織の研究および現場における通説的な見解となっている（橋本, 2013, p. 89)<sup>2</sup>。雨森（2012, pp. 11-13）は、日本と米国では、非営利組織あるいはNPOの概念に次のような違いがあることを示している。まず米国では、Non-Profit Organizationという呼称が一般的で、この用語には、市民による小さなボランティア団体から私立大学や私立病院、美術館、音楽ホール、巨大な財団などのすべての組織が含まれる。つまり、非営利を目的としている組織であれば、活動分野、組織形態、規模などを問わず、Non-Profit Organizationと呼ばれているのである。これに対し、日本では、NPOは非営利組織全般を指す用語ではない。

日本では、NPOは非営利組織で、公益的で、民間の自発性を持つ組織を指すことが多い（吉田, 2009, p. 9）。その背景には、1980年代から90年代にかけて、環境保全やまちづくり、在宅福祉などの分野で、営利を主目的としない市民による活動が多く生まれたことがある。これらの新しい団体を指す言葉として、日本では米国の市民活動をイメージさせるNPOという呼び方が普及した。また、市民活動団体の中には、特定非営利活動法人として法人格を取得した団体が多く含まれており、これらは一般的にNPO法人と呼ばれているが、NPOと呼ばれることも多い（雨森, 2012, pp. 11-13）。

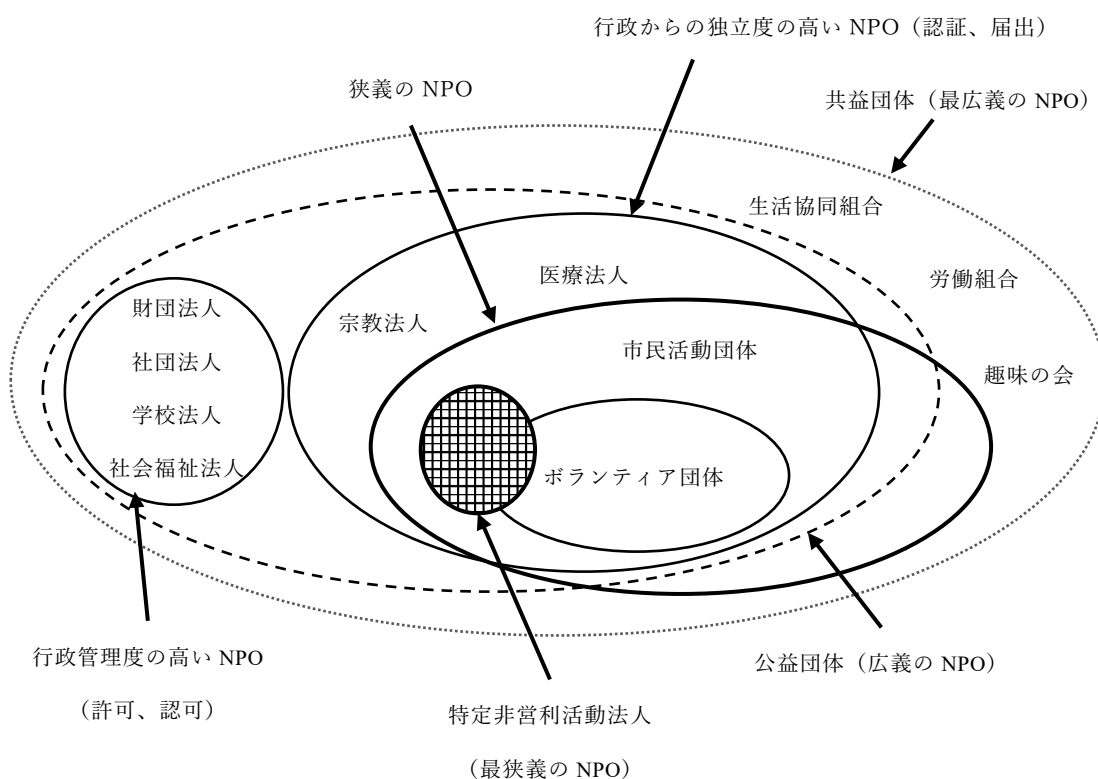
本論文では、図2の狭義のNPOにあたる「法人、非法人の区別なく、また分野のいかんを問わず、市民が自主的に設立し、政府や企業とは独立に運営する非営利目的の組織」（雨森, 2012, p. 13）をNPOと呼ぶこととする。また、図2に記載

---

<sup>2</sup> Salamon and Anheier (1992) の定義には、利益の分配がなされる協同組合が、非営利組織研究の対象から外されてしまうという批判もある（橋本, 2013, p. 90）。協同組合であったとしても、特定の地域における人びとの生活の維持を目的として事業活動を行う組織は、実質的には非営利組織とみなされる存在である。特に欧州においては、地域や社会への貢献を目的として事業を行う協同組合や共済組合、社会的企業は、非営利組織として無視できないものとなっている（吉田, 2009, p. 7）。

されている非営利を目的としている組織全般を指す場合には、非営利組織という用語を用い、再狭義の NPO である特定非営利活動法人を指す場合には NPO 法人という用語を使用する。

図 2 非営利組織に含まれる多様な組織



出所：大阪ボランティア協会編（2004, p. 9）、「図 多様な NPO と定義上の関係」を筆者が一部修正。

## 第 2 項 NPO の存在理由

NPO は、市民の個別性に対応した新しい公共的サービスを提供する第三の主体として登場した存在である（松行・松行, 2004, p. 8）。Salamon and Anheier (1992, pp. 23-29) と小島 (1998, pp. 6-8) によれば、NPO には以歴史的所産、市場の失敗の是正、政府の失敗の是正、自由と多元的価値の実現、連帯という 5 つの存在理由がある。

第 1 の存在理由は、歴史的所産である。多くの国では、国家が成立する以前に社会が存在していたため、政府機関が住民共通の問題に対処する立場に就く以前

に、コミュニティの問題解決を住民自身が行っていた<sup>3</sup>。こうした組織は一度作られると、政府が問題に対処するようになった後も、しばしば政府の目的達成を手助けしながら、存在し続けるものである。このような歴史的な住民主導の組織が、NPO の基盤の一つとなっている。

第 2 の存在理由は、市場の失敗の是正である。市場の失敗とは、市場システムに内在する限界であり、市場システムでは提供が困難な財である公共財が存在するということである。NPO は、この公共財を提供する組織の 1 つである。また、市場の失敗には、サービスの受益者と購買者が異なり、購買者がサービスの妥協性を判断できない場合に生じる、契約の失敗も含まれる。たとえば、子ども（購買者）が親（受益者）の入所する老人ホームを選択する場合に、サービスの購買者は、NPO が営利を目的としていないという理由から、NPO を選択する傾向にある。

第 3 の存在理由は、政府の失敗の是正である。上述した市場システムでは提供が困難な公共財は、政府と NPO によって主に提供される。しかし、政府の場合は、国民全体の支持が得られるような公共財を提供しなければならず、少数の人のために公共財を生産し、提供することはできない。したがって、政府による市場の失敗の是正は、しばしば困難であるが、NPO の場合には、少数の人のための公共財を生産、提供したり、多くの人びとの支持が得られないような問題に取り組んだりすることが可能となる。また、国民の大多数が支持するような問題でも、政府の行動には、対応の遅さや官僚的な反応がつきまとう。このような欠点を回避するために、国や地方自治体から NPO にサービスの提供が委ねられることも多い。

第 4 の存在理由は、自由と多元的価値の実現である。米国においては、重要な改革の多くが NPO の運動を通じて実現されてきた。たとえば、公民権運動、環境保護運動、女性の権利拡張運動などがそれにあたる。このように、自由と多元的価値を実現するために、NPO は存在するのである。

第 5 の存在理由は、連帯である。民主主義社会において、NPO は、平等な個人の間に協力関係を構築しようとする唯一の組織であるといわれている。

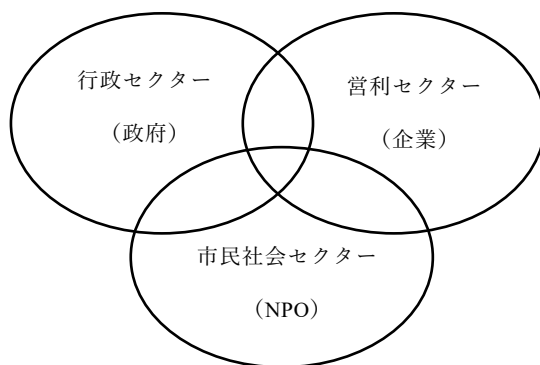
---

<sup>3</sup>日本では既に古代から、律令制によって地縁的な相互扶助活動が規定されていた。また江戸時代には町火消、村方三役、盲人の自治組織等のボランティア活動が盛んであった。さらに明治の後半以降、都市に成立した町内会に代表される地縁組織も、現在の NPO の基盤になっていると考えられる（小島, 1998）。

NPO は上記の存在理由によって、行政セクター (state sector)、営利セクター (market sector) の組織とは異なる役割を担った市民社会セクター (civil sector) の組織として存在している。Waddell (2000, p. 112) によれば、ここでいうセクターは産業部門 (industrial sectors) ではなく、組織の活動部門を意味しており、すべての組織は、図 3 に示した 3 つのセクターの 1 つあるいは複数のセクターに属する組織として捉えられる。

そして、各セクターの組織の主要な関心や役割は次のように異なっている。行政セクターの政府は、公平性を重視して業務活動を展開する。つまり、誰にでも平等に同一のサービスを提供するのが、行政セクターの組織が担っている役割である。営利セクターの組織は、原則的に市場の競争原理に基づいて、営利を目標にする行動を展開する。つまり、営利セクターの組織は、営利を目標とし、利益の伴う財やサービスの提供を行うという役割を担っている。これに対し、市民社会セクターに属する NPO は、公共財の中でも各個人の多様な問題に対応することができ、そのような問題を解決するための新しいサービスを提供する (松行・松行, 2004, pp. 7-9)。したがって、NPO は、行政セクターと営利セクターの組織が提供できない財やサービスを提供する役割を担っているのである。

図 3 3つのセクター



出所：Waddell (2000, p. 112)、FIGURE 1. “The Three Sectors” を筆者が一部修正。

### 第 3 項 NPO の定義と特徴

本論文の研究対象は、基本的には市民活動によって支えられている NPO であるため、ここでは「NPO 法人」をはじめとした市民活動が基盤となっている NPO の定義と特徴を確認する。

「市民が自由に自発的に社会的使命を持って社会的事業を行う非営利の組織」（谷本, 1999, pp. 321-322）と定義される NPO には、次の 5 つの特徴がある。1 つめの特徴は、NPO は社会的使命を持っており、市民の自発的な意志によって形成されることである。2 つめの特徴は、NPO は主として助成・寄付の形で、社会から様々な資源（ボランティア、資金、物品、情報）を得ることである。3 つめの特徴は、ローカル／グローバル・レベルの福祉、教育、環境、人権などの領域における問題を解決するために、社会的事業を専門的、長期・継続的に行うことである。4 つめの特徴は、NPO は政府や市場では対応しきれない（ローカル／グローバル・レベル）でサービスを提供する事業活動を行うことで、新しい社会的付加価値を生み出すことである。5 つめの特徴は、ソーシャル・ベンチャーとして新しい可能性を社会に提示する社会的起業家精神を備えていることである（谷本, 1999, p. 323; 2002a, pp. 15-16）。

そして、NPO が行う事業活動には、地域・市民のニーズに密着した柔軟性、ソーシャル・イノベーションを生み出す先駆性・革新性、互いに協力し、ネットワークを形成していく相互関係性という 3 つの特徴がみられる（谷本, 2002a, p. 16）。

また、NPO に求められる機能や役割も時代とともに多様化しており、谷本（2002a, pp. 16-19）によれば、NPO は表 1 に示した次の 3 つのタイプに分類される。3 つのタイプとは、「慈善型」、「監視・批判型」、「事業型」である。

1 つめのタイプは、「慈善型」NPO である。このタイプの NPO は、主にチャリティー活動を行い、その主たる資金源は寄付である。「利他主義な慈善活動、ボランティア・グループ、アマチュアリズム、独立性」（谷本, 2002a, p. 17）という伝統的な特徴を持っているが、このタイプの NPO も多様化している。もともとは宗教的思想や信条に基づく宗教色の強い組織であったが、現在は、宗教的思想や信条に基づくものに限らず、様々な領域において活動している。

2 つめのタイプは、「監視・批判型」NPO である。このタイプの NPO は、企業活動の監視・批判・要求を行う市民運動の団体である。ボイコット運動やロビー活動、訴訟などの手段によって、反社会的な行為を行った企業に対して、直接的な批判・要求運動を行う。企業活動のグローバル化に伴い、このタイプの NPO は、特に環境問題や人権問題、スウェット・ショップ（搾取的工場）などに対して監視し、批判する存在として、反社会的な企業に対する重要な牽制力となっている。

3 つめのタイプは、「事業型」NPO である。このタイプの NPO は、有料・有償による社会的サービスの提供、情報提供・政策提言活動を社会的事業として行う組織であり、1980 年代から登場した新しいタイプの NPO である。慈善型 NPO と監視・批判型 NPO が伝統的なタイプの NPO であるのに対し、「社会的事業・社会的起業家精神、組織化・法人化、事業経営・プロのスタッフ、企業・政府とのコラボレーション」(谷本, 2002a, p. 19) という新しい特徴を持っている。米国では 1980 年代のレーガン政権以降の小さな政府化の流れ、NPO への助成金の減少や規制緩和、不況による寄付の伸び悩みなどを背景に、多くの NPO が事業収益の獲得を目指して商業化・ビジネス化している。その結果、慈善型、監視・批判型とは異なる事業型 NPO の存在感が増している。

表 1 NPO の 3 つのタイプ

	「慈善型」NPO	「監視・批判型」NPO	「事業型」NPO
時期	伝統的	主に 1960 年代後半～ 1970 年代以降	主に 1980 年代～ 1990 年代以降
活動内容	慈善活動	企業、政府活動の監視・ 批判、要求	社会的サービス提 供、調査・情報提供
組織運営	アマチュアリズム・ ボランティア（プロの スタッフによる運営 も）	アマチュアリズム・ ボランティア／プロのス タッフによる運営	プロのスタッフによ る運営
主たる 資金源	寄付	寄付	事業収益

出所：谷本（2002a, p. 17）、表 1-1「NPO 3 つのタイプ」を筆者が一部修正。

### 第 3 節 NPO 法人の制度的特徴

本節では、NPO の中でも市民活動団体として注目を集めている、NPO 法人の制度について確認する。

NPO 法人は、特定非営利活動促進法（以下「NPO 法」とする）に基づき法人格を取得した法人である。NPO 法は、公益法人の設立に関する民法 34 条の特別法として 1998 年 3 月 25 日に公布され、同年 12 月 1 日から施行された。NPO 法の目的は、「特定非営利活動を行う団体に法人格を付与すること等により、ボラン

ティア活動をはじめとする市民が行う自由な社会貢献活動としての特定非営利活動の健全な発展を促進し、もって公益の増進に寄与すること」(NPO 法第一条)である。

表 2 特定非営利活動

特定非営利活動とは以下のような活動であって、不特定かつ多数のものの利益の増進に寄与することを目的とする活動を指す
第 1 号：保健、医療または福祉の増進を図る活動
第 2 号：社会教育の推進を図る活動
第 3 号：まちづくりの推進を図る活動
第 4 号：観光の振興を図る活動
第 5 号：農村漁村又は中山間地域の振興を図る活動
第 6 号：学術、文化、芸術又はスポーツの振興を図る活動
第 7 号：環境の保全を図る活動
第 8 号：災害救援活動
第 9 号：地域安全活動
第 10 号：人権の擁護又は平和の推進を図る活動
第 11 号：国際協力の活動
第 12 号：男女共同参画社会の形成の促進を図る活動
第 13 号：子どもの健全育成を図る活動
第 14 号：情報化社会の発展を図る活動
第 15 号：科学技術の振興を図る活動
第 16 号：経済活動の活性化を図る活動
第 17 号：職業能力の開発又は雇用機会の拡充を支援する活動
第 18 号：消費者の保護を図る活動
第 19 号：前各号に掲げる活動を行う団体の運営または活動に関する連絡、助言または援助の活動
第 20 号：各号に掲げる活動に準ずる活動として都道府県又は指定都市の条例で定める活動

出所：内閣府「特定非営利活動法人の活動分野について」<https://www.npo-homepage.go.jp/about/toukei-info/ninshou-bunyabetsu> (最終閲覧日：2017 年 11 月 30 日)。

雨森（2012, p. 225）によれば、NPO 法が作られるきっかけの 1 つは、1995 年の阪神・淡路大震災時のボランティアの活躍である。この時に活躍したボランティア団体の多くは、法人格を有しておらず、認知度や社会的信用も低かった。そこで、市民活動団体やボランティア団体のような小規模で活動実績の乏しい団体でも法人格を取得できるようにする法案の検討が具体化していったのである。

NPO 法人制度は、公益法人のような他の法人に比べて、設立の要件は緩やかとなっている。その一方で、NPO 法人には市民に対する情報公開が義務付けられている。このように、NPO 法人の設立や運営の際には、行政の関与を最小限にしていること、市民から信頼されるようにするために情報公開を義務付けていることが、NPO 法人制度の特徴である（雨森, 2012, p.24）。

NPO 法人の主たる目的は、営利ではなく、「特定非営利活動」でなければならない。特定非営利活動とは、表 2 に示した 20 分野の活動のことである。NPO 法人を設立するためには、20 分野の 1 つあるいは複数に当てはまる活動を目的とする必要がある<sup>4</sup>。1998 年の制定当時は、第 1 号から第 11 号までの活動と第 17 号の活動が、特定非営利活動であった。その後、2003 年の法改正で、第 12 号から第 16 号までの活動が追加され、2011 年の法改正では、第 18 号から第 20 号までの 3 つの活動が、新たに加えられた。このように、日本社会において NPO 法人の存在感が増していくにつれて、NPO 法人に期待される役割や活動領域も拡大しており、福祉や環境保全、地域振興だけでなく、多様な領域で NPO 法人は活動するようになっている。

また、NPO 法人には認定特定非営利活動法人（以下、「認定 NPO 法人」とする）と呼ばれる法人も存在する。NPO 法人と認定 NPO 法人の違いは、税制上の優遇措置を受けることができるかどうかという点にある。認定 NPO 法人になると、認定 NPO 法人の寄付者は、一定の所得控除<sup>5</sup>を、認定 NPO 法人は、みなし寄付金制度<sup>6</sup>を受けることができるようになるため、寄付者の増加にもつながる制度である。認定 NPO 法人になるためには、市民から広く支持を受けているかどうか

---

<sup>4</sup> あくまでも主たる活動が当てはまればよく、すべての活動が当てはまらなければならないという意味ではない（石下, 2012）。

<sup>5</sup> 寄付金控除とは、団体に寄付する人が、その寄付を課税対象となる所得から差し引いて、寄付に税金がかからないようにするものである。

<sup>6</sup> みなし寄付金とは、こうした収益事業による利益の一部を、同じ法人内の公益事業に寄付したとみなして課税対象から外すことである。ただし、免税資格を認められた法人でも、本来の公益的な事業以外の収益事業に対しては、軽減税率で課税される。

を判定する、パブリック・サポート・テスト（以下、「PST」とする）等の 8 つの認定基準（表 3 参照）を満たす必要があるが、認定 NPO 法人の数は NPO 法人全体の 2%ほどであり、多くの NPO 法人にとって認定基準を満たすことは難しい状況にある。

表 3 認定 NPO 法人の認定基準

①	パブリック・サポート・テスト（PST）に適合すること。
②	事業活動において、共益的な活動の占める割合が、50%未満であること。
③	運営組織および経理が適切であること。
④	事業活動の内容が適切であること。
⑤	情報公開を適切に行っていること。
⑥	事業報告書等を所轄庁に提出していること。
⑦	法令違反、不正の行為、公益に反する事実等がないこと。
⑧	設立の日から 1 年を超える期間が経過していること。

出所：内閣府「認定のための手引き」[https://www.npo-homepage.go.jp/uploads/kiso\\_ninteitituduki.pdf](https://www.npo-homepage.go.jp/uploads/kiso_ninteitituduki.pdf)（最終閲覧日：2017 年 10 月 12 日）。

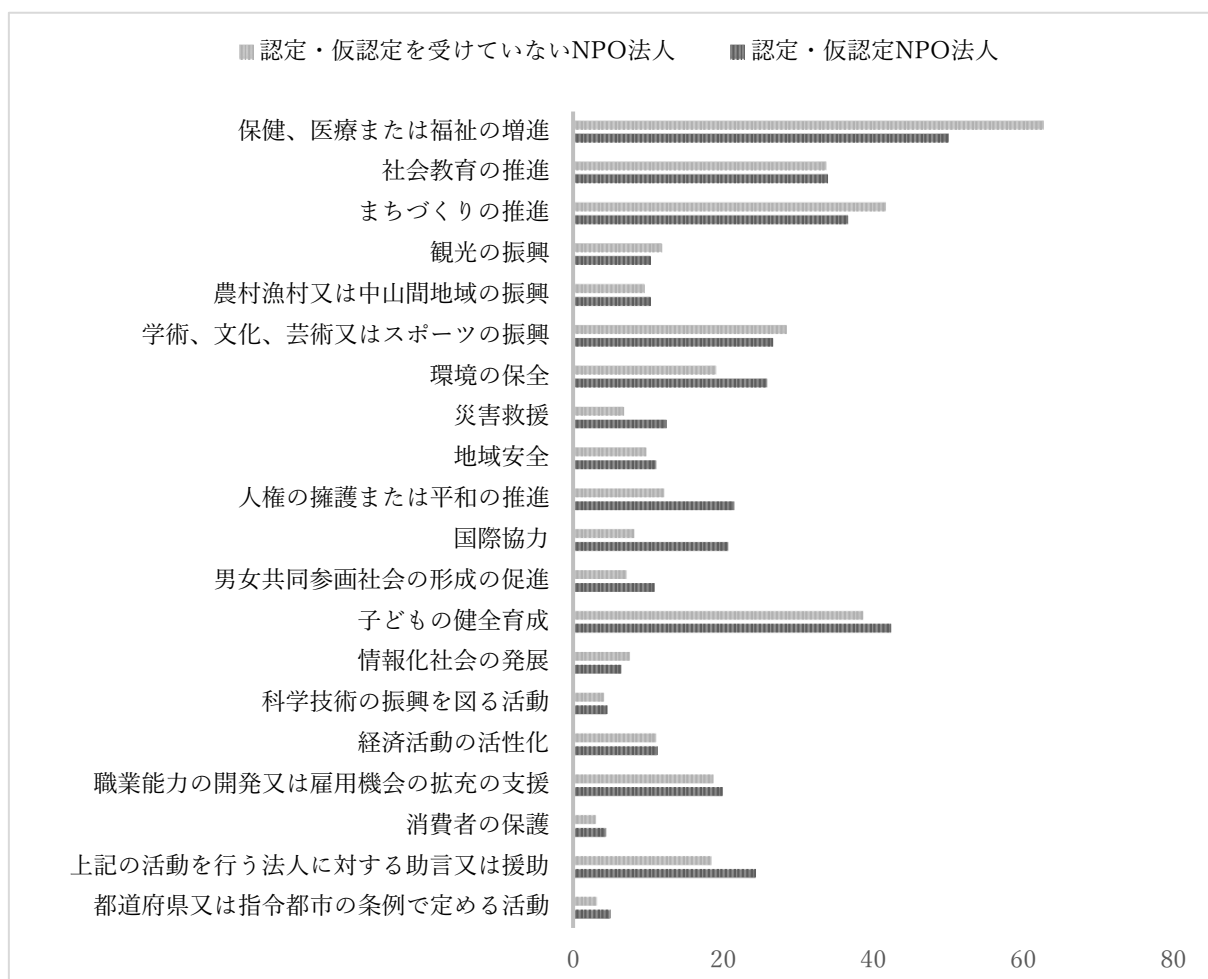
#### 第 4 節 NPO 法人の現状

本節では、『平成 27 年度特定非営利活動法人及び市民の社会貢献に関する実態調査』を基に、NPO 法人の現状を確認する。

##### 第 1 項 NPO 法人の主な活動分野

図 4 によると、最も多くの認定・仮認定を受けていない NPO 法人が活動している分野は、「保健、医療又は福祉の増進」（62.7%）である。また、「まちづくりの推進」（41.7%）、「子どもの健全育成」（38.7%）の活動を行なっている法人も多いことがわかる。認定・仮認定 NPO 法人の場合も「保健、医療又は福祉の増進」（50.1%）や「子どもの健全育成」（42.4%）と割合が高い。以上から、「保健、医療又は福祉の増進」、「子どもの健全育成」、「まちづくりの推進」といった分野で多くの NPO 法人が活動していることがわかる。

図 4 NPO 法人の活動分野



出所：『平成 27 年度特定非営利活動法人及び市民の社会貢献に関する実態調査』p. 3、図表 1-3「活動分野」より引用。

## 第 2 項 NPO 法人の財政状況

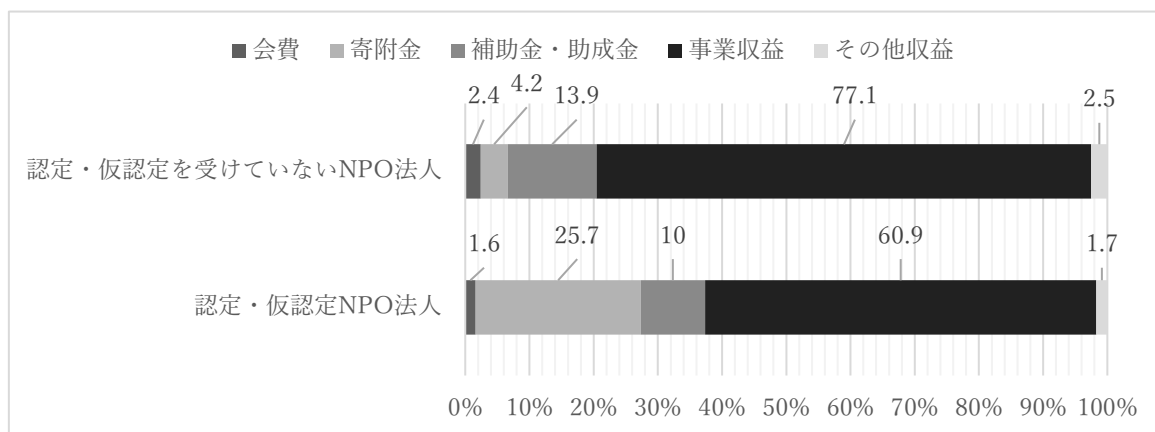
図 5 は、特定非営利活動事業収益の財源別構造を示したものである。これによると、認定・仮認定を受けていない NPO 法人の主な財源は、「事業収益」(77.1%) である。また、認定・仮認定 NPO 法人でも、「事業収益」(60.9%) が収益の多くを占めている。以上から、日本の NPO 法人の主な収益源が「事業収益」であることがわかる。

日本における NPO の主な資金は、公的資金と民間資金である。公的資金は、行政からの補助金や助成金、委託事業収入である。民間資金には、寄付金や会費、行政からの委託事業以外の事業収入が含まれる。日本の NPO は、主に公的資金に

依存する傾向にあるといわれている。しかし公的資金への依存によって、NPO が行政の安価な下請け組織になる危険性が指摘されている（上田, 2008, p. 15）。それゆえ、日本の NPO は公的資金のみでなく、民間資金を調達することが求められる。なぜなら、民間資金は使途に制約がなく、期間が定めされていないものが多いため、NPO 自身が望む活動を行いやすいからである。

Weisbrod (1998, p. 168) が指摘するように、特に NPO の活動に対する支持の表れでもある寄付を獲得することは、NPO の理想の姿であるといわれている。しかしながら、図 5 が示すように、日本では寄付や会費による収入の割合は非常に小さく、多くの団体が補助金・助成金と事業収益に依存している。

図 5 特定非営利活動事業の収益の内訳



出所：『平成 27 年度特定非営利活動法人及び市民の社会貢献に関する実態調査』 p. 18、図表 1-19「収益の内訳」より引用。

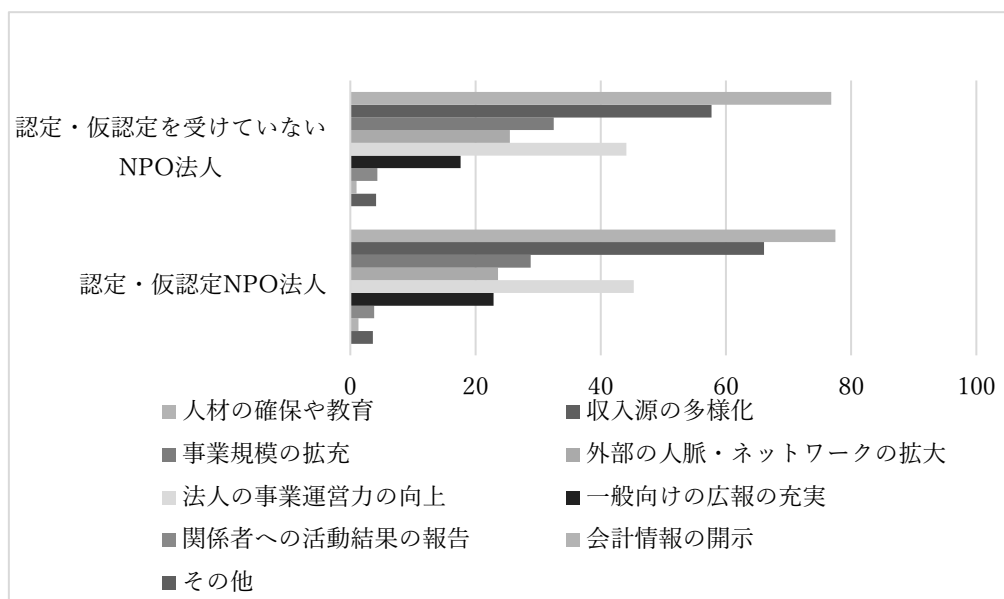
### 第 3 項 NPO 法人の抱える課題

図 6 によると、認定・仮認定を受けていない NPO 法人（76.8%）と認定・仮認定 NPO 法人（77.5%）の両者にとって、「人材の確保や教育」が重要な課題として捉えられていることがわかる。『平成 26 年度特定非営利活動法人及び市民の社会貢献に関する実態調査』においても、「人材の確保や教育」は NPO 自身が抱える課題として指摘されている<sup>7</sup>。

<sup>7</sup> 『平成 26 年度特定非営利活動法人に関する実態調査』では、認定・仮認定を受けていない NPO 法人（76.8%）、認定・仮認定 NPO 法人（71.9%）が「人材の確保や教育」を NPO 自身が抱える課題として回答している。

たとえば、図 7 からは有給職員が「0 人」である団体が、認定・仮認定を受けていない NPO 法人では 22.5%、認定・仮認定 NPO 法人では 20.2%を占めていることがわかる。有給で職員を雇うことは、人材を確保する手段の 1 つであるが、企業や行政組織と比べて経済基盤が弱い NPO にとって、有給職員を雇うことは困難な状況にあるといえる。

図 6 NPO 法人の抱える課題



出所：『平成 27 年度特定非営利活動法人及び市民の社会貢献に関する実態調査』 p. 52、図表 1-45「抱える課題」より引用。

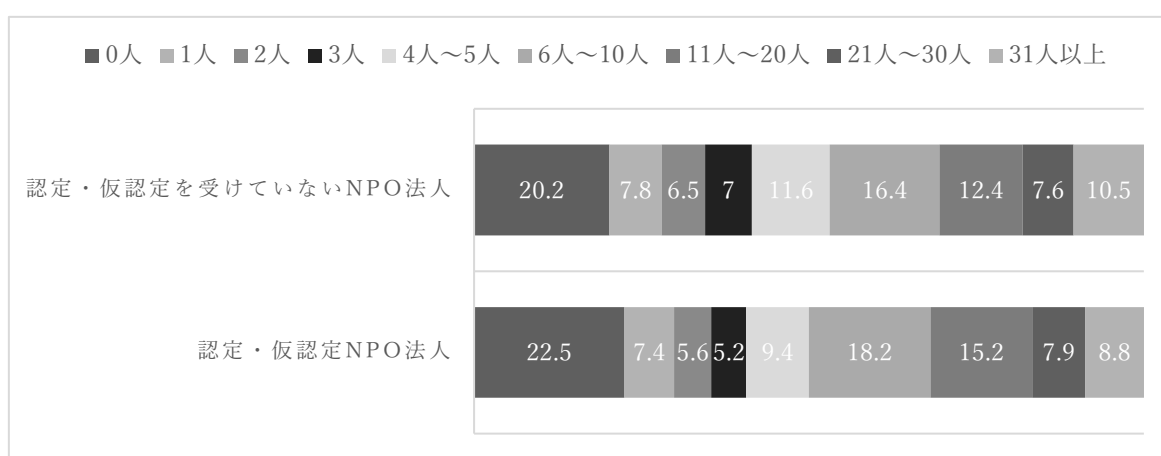
人材の確保が難しいという問題は、「収入源の多角化」が難しいという課題とも関連が深い。なぜなら、収入源の多角化のためには、寄付や会費といった収入を増やす必要があるが、そのためには、NPO 法人の本来の活動のみでなく、寄付金を集めるための活動をする人材が必要となるからである。

かかる状況下において、NPO 法人が企業とパートナーシップを形成することは、特に経営資源の確保という面で有効であるといえる。Andreasen (1995) が指摘するように、企業とのパートナーシップによって、NPO は他の手段より安定した大きな資源を獲得することができる。企業と安定的な組織間関係を形成し、継続的な資金の提供を受けることができれば、これまで資金獲得のために充てていた時間を人材の確保や教育の活動に充てることが可能になる。また、収入源の多

角化を目指し、寄付者を増やすための活動に積極的に取り組む時間を確保することも可能になるであろう。

さらに、Boenigk and Schuchardt (2015) が指摘するように、企業のウェブサイト等で NPO 法人の活動やパートナーシップで取り組む社会問題が紹介されれば、認知度が上がり、寄付者や活動に参加するボランティアを集めることも可能になる。以上から、NPO 法人にとって企業とパートナーシップを形成することは、人材や資金といった不足している経営資源を補うために有効な活動である。

図 7 NPO 法人の有給職員数



出所：『平成 27 年度特定非営利活動法人及び市民の社会貢献に関する実態調査』 p. 7、図表 1-7「有給職員数」より引用。

## 第 5 節 NPO の組織的特徴とパートナーシップの意義

NPO と企業には多様な関係が存在するが、パートナーシップは NPO の組織的特徴から生じる課題に対応するうえでも、有効な手段の 1 つである。NPO の活動や資源獲得手段はミッションに制約されるため、利益が得られない事業であってもミッションに合致している事業から撤退することは難しい。その一方で、ミッションは NPO が他組織から資源を獲得するために重要な役割を果たす。ミッションに対するパートナーからの共感が得られれば、NPO は企業とパートナーシップを形成し、活動に必要な資源を得ることができるのである。

個々の NPO は、自らの存在理由を示すミッション (mission) を持っており、組織の活動はこのミッションに沿って行われる (谷本, 2002b, p. 32)。ミッションとは、「組織に働く者全員が自らの貢献を知りうるようにするもの」であり、単

なる意図ではなく、「行動本位たるべきもの」(Drucker, 1990, p. 4, 訳書 p. 4)。しかし、掲げられたミッションの内容は、抽象的なものが多く、具体的な行動指針にはならない。そこで具体的な行動指針として、NPO はドメインを確定させる。ミッションは、組織が提供するサービスとその受け手を定義するため、NPO のドメインはミッションによって確定される(田尾, 1999, p. 92)。

「ドメイン (domain)」という概念は、Thompson (1967) によって「組織の存在理由」あるいは「組織の生存領域」として捉えられている。どのような組織であっても、ある事業を行うために必要なすべての活動や、資源を自己充足できる組織は存在しない。そのため組織にとってドメインの確立は、本質的に重要なことである(藤田, 2001, p. 119)。

コミュニティにおける保健機関を例にすると、ドメインは、①対象とする病気、②サービスを受ける集団、③提供するサービスの 3 つの側面から成り立つ。つまり、ドメインは、①当該組織の解決すべき課題、②サービスの受け手、③提供するサービスによって確定される。この 3 つの側面から成り立つドメインには多様性があるため、同じセクターや同じ産業に属している組織でも、ドメインに関して全く同じ組織は存在しない。たとえば、同じ大学であっても、天文学のコースを提供している大学と提供していない大学、地元住民を対象とする大学と国際志向の大学、学生寮や大学院教育を提供する大学と提供しない大学というように違いがある(Thompson, 1967, p. 26, 訳書 36)。

また、ドメイン概念は、組織がタスク環境(組織に直接的な影響を及ぼす環境)を構成する利害関係者との間で、資源の交換を通じた依存関係にあることを示唆している(藤田, 2001, p. 120)。なぜなら、ドメインは、恣意的にあるいは一方的に設定できるわけではなく、タスク環境主体によって認められた時にのみ、ドメインを設定することができるからである。

藤井(2010, pp. 20-21)は、課業環境(task environment)と社会環境(social environment)<sup>8</sup>(岸田, 1981, p. 57)に分けて NPO の組織環境を捉えている。課業環境とは、「当該組織がその資源を依存し、協調、競争、規制を伴う組織およびその他(たとえば、消費者)を含むもの」(岸田, 1981, p. 57; 藤井, 2010, p. 20)であり、以下の 4 つの要素に区分される。すなわち、①顧客、②原料や労働力、

---

<sup>8</sup> 藤井(2010)では、「全体社会的環境」という用語が用いられているが、岸田(1981)は「社会環境」という用語を用いているため、ここでは岸田(1981)に従い、「社会環境」とした。

設備等の供給者、③競争者、④規制グループ（政府、組合、協会など）である。社会環境は、当該組織との間で直接的な相互作用を行う相手ではなく、むしろそうした相互作用自体が行われる舞台として、組織に影響を与えている社会、経済、政治、法律、文化的要因を指している。

藤井（2010）は、NPOの課業環境として、①営利企業、②政府機関、③利用者（問題を抱えた当事者）、④一般公衆（寄付者やボランティア）、⑤他のNPOや地域集団、⑥助成財団やNPOバンクを含む中間支援組織等を指摘している。一方、社会環境は、①制度的環境（事業委託や補助制度、団体法制、福祉・雇用・地域再生といった個別政策等、地方分権）、②マクロな社会問題や社会変動、③景気変動や地域経済等の経済環境、④宗教・伝統・文化・社会運動等である。

以上の議論を踏まえると、課業環境とは、組織に直接的な影響を及ぼすタスク環境（Thompson, 1967）と捉えることができる。そして、タスク環境を構成する利害関係者は、①営利企業、②政府機関、③利用者（問題を抱えた当事者）、④一般公衆（寄付者やボランティア）、⑤他のNPOや地域集団、⑥助成財団やNPOバンクを含む中間支援組織等とみなされる。

上述した組織とそのタスク環境との関係は、本質的には交換的なものである。それゆえ、組織が取引をしている相手組織によって何らかの望ましいものを提供していると判断されなければ、当該組織は存続に必要な資源を受け取ることはできないのである（Thompson, 1967, p. 28, 訳書 39）。

加えて、当該組織とタスク環境の間で交換が行われるかどうかは、ドメインに関する事前のコンセンサスに依存している。ドメイン・コンセンサス（domain consensus）は、組織がこれから何をして、何をしないかということについて、組織のメンバーおよび彼らと相互作用する人びとの期待を明確に示したものである。ドメイン・コンセンサスによって、不完全とはいえ、より大きな社会システムにおける組織の役割のイメージがもたらされる。また、ドメイン・コンセンサスは、組織の行為をある方向に向かって秩序づける指針としても役立つものである（Thompson, 1967, p. 28, p. 訳書 40）。

以上から、ミッションによって確定されたNPOのドメインが、当該組織だけでなく利害関係者に対して価値があると判断されれば、NPOは外部から存続に必要な資源を受け取ることができる。NPOは、財やサービスの対価の多くを受け手以外<sup>9</sup>から得るため、タスク環境を構成する多様な存在が利害関係者となり得る。そ

---

<sup>9</sup>一般の人びと、企業、地域の自治会からの寄付、篤志家からの寄付、遺贈、助成財団から

のため、NPO のドメインは、多様な利害関係者にとって価値のあるドメインとして認められる必要がある。また、一度ドメインに対するコンセンサスが構築されると、NPO がコンセンサスを構築した利害関係者から資源を獲得し続ける限り、当該 NPO の活動は、そのドメインによって制約されるのである。

したがって、NPO は、一度ドメインに対するコンセンサスが構築されると、ミッションに沿っているが収益性のない既存の事業から、ミッションとは関係のない別の事業へシフトするという行動をとることは難しい。そして、NPO のドメインはミッションによって確定されるため、NPO の資源獲得手段は、ミッション、またはミッションによって規定されるドメインに対するコンセンサスに制約されるのである。

ミッションによって NPO が評価されることは、NPO の経営資源の一つである人材の獲得手段も制約する。特に、自発的な意図、関心から発生して組織される NPO は、人材の獲得手段が制約される傾向にある。NPO 法人の人材は、その多くがボランティアである。ボランティアは、「他人に対して、自らの意志で自らの利害を捨て、加えて、その行為への見返りを一切期待せずに行動する人びと」と定義される。つまりボランティアとは、奉仕的であり、自発的であり、無償の行為を行う人たちである(田尾, 1997, p. 20)。

組織という枠組みで NPO を考えれば、ボランティアはその構成員であり、組織の存続には欠かせない。しかし、田尾 (1997, p. 21)が、ボランティアを「浮かんでは消える泡のようなもの」とたとえているように、ボランティアを組織に参加させ、留めておくことは難しい。Simon (1997, p. 140, p. 訳書 221) によると、個人が特定の組織に参加するのは、組織の目標が自らの個人的な目標に直接的もしくは間接的に貢献するときである。貢献は組織のための目標が、参加者である個人にとって個人的な価値を含んでいる場合に、直接的なものになる。個人が組織に自らの活動を提供しようとする見返りに、組織がその人に対して報酬<sup>10</sup>を提供する場合には、間接的なものとなる。

NPO にとって組織の目標とは、ミッションである。ボランティアの定義に基づけば、ボランティアは本来見返りを求めない存在であるため、NPO のミッションが、参加者個人の目標に直接的に貢献する場合、ボランティアは NPO に参加す

---

の助成、行政からの補助金、ボランティアの労働力や能力など。

<sup>10</sup> この場合の報酬は、金銭的なものだとは限らない。

る。そのため理論的には、金銭などの外的な報酬は、ボランティアにとって直接的な組織参加の誘因にはならないのである。

実際には「有償ボランティア」という言葉が用いられることがあるように、ボランティアに対する誘因として、外的な報酬が捉えられる場合もある。しかしボランティアの無償性は、自発性を担保する一つの重要な要件である（藤井, 2010, pp. 12-13）。そのため、NPO の参加者が、個人の自主性や自発性に価値があると考えている場合、ボランティアに対する外的な報酬は、むしろボランティアの組織参加を妨げる可能性がある。したがって、NPO の場合には、営利企業や行政組織であれば、人材の獲得の手段として有効な外的な報酬が、必ずしも人材獲得の有効な手段とはならないのである。

以上から、NPO は、自身のミッションに沿って活動する組織であり、ミッションに共感した利害関係者とドメイン・コンセンサスを構築することで、利害関係者から存続に必要な資源の提供を受けることができる。しかし、ミッションやドメイン・コンセンサスは、NPO の資源獲得手段を制約するという側面も持つ。実際に組織が存続していくためには、ミッションに合致していても利益が得られない事業からは、撤退せざるを得ないが、その結果、ドメイン・コンセンサスが壊れ、NPO は資源の供給源を失う可能性があるのである。一方で、パートナーシップによって、安定した資源の供給源を確保することができれば、ミッションに沿っているが利益が得られない事業であっても、取り組むことが可能となる。以上から、パートナーシップは、NPO が外部の組織から安定した資源を確保して活動を行うために有効な手段の 1 つであるといえる。

## 第 6 節 おわりに

本章では、NPO と NPO 法人の制度的特徴や現状を確認してきた。NPO あるいは非営利組織という言葉には、様々な組織が含まれるが、病院や学校などの組織と、無償ボランティアが主となる NPO 法人では、組織の規模や法的制度などにも違いがみられる。それゆえ、本論文では基本的には NPO 法人を対象として議論を進めることとする。

NPO には様々な存在理由があるが、特に重要なのは、市場の失敗と政府の失敗を是正する役割を持っていることである。NPO 法人のような市民活動を基盤とする NPO は、少数の人が対象となるような政府が提供することの難しい公共財を提供する存在である。しかし、多くの NPO 法人にとって「人材の確保や教育」は重

要な課題となっている。有給職員が存在しない団体もあることから、財政面での課題を抱えている NPO 法人は少なくないといえる。

かかる状況下では、企業とパートナーシップを形成することは、NPO 法人が組織外部の人材や資源などを活用し、より効果的に社会的課題に取り組むことを可能とする。このような現状からも、NPO と企業のパートナーシップは求められているが、パートナーシップは自らの活動や資源獲得手段がミッションに制約される NPO にとって必要な資源の獲得手段でもある。

NPO は、ミッションに共感した利害関係者から資源の提供を受けるため、一度、ドメイン・コンセンサスが構築されると、利益が得られない事業であってもミッションに合致している事業から撤退することは難しい。しかし、実際に組織が存続していくためには、ミッションに合致していても利益が得られない事業からは、撤退せざるを得ない。その結果、ドメイン・コンセンサスが壊れ、NPO は資源の供給源を失う可能性があるのである。パートナーシップによって安定した資源の供給源を確保することができれば、ミッションに沿っているが利益が得られない事業であっても、取り組むことが可能となるのである。

## 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

現代社会の様々な社会的課題には、複雑な解決策が求められている。ここでいう複雑さ (complexity) は、社会的課題には社会的・経済的の両側面の問題が含まれていること、社会的課題を解決するためには資源や専門的な知識、スキルが必要であることを意味している。この複雑さが存在するために、これまで社会的課題の解決主体であった NPO だけでは、社会的課題の解決が難しくなっているのである (Eweje and Palakshappa, 2009, p. 340)。

一方で、企業がステイクホルダーとの関係を調整するために、CSR 活動を行うことの重要性は増している。CSR 活動とは、「企業が法律で定められている以上の広く社会に対して利益をもたらすために行う活動」(McWilliams and Siegel, 2001, p. 117) である。CSR 活動を通じて、よりポジティブで独特な企業のレピュテーションが育まれ、企業は、顧客 (Sen and Bhattacharya, 2001) や求職者 (Turban and Greening, 1997) を惹きつけることができる。このように、企業の高いレピュテーションとステイクホルダーの幸福は、株主の富の最大化と企業の長期的な存続の両方において重要である (Eweje and Palakshappa, 2009, p. 340)。

このように、近年、複数の組織による社会的課題への取り組みが求められており、そのような活動は NPO だけでなく、企業にとっても重要なものとなっており、両者が協力関係を構築して社会的課題に取り組むことが多くなっている。本論文では、このような NPO と企業の関係をパートナーシップと呼ぶこととする。

パートナーシップは、実務家だけでなく研究者からも注目を集めているが、まだ統一した定義は存在しない。本章の主な目的は、本論文の研究対象である「パートナーシップ」の定義を明確にしたのち、パートナーシップのプロセスにおける形成、実行、展開の3つの段階にわけて既存研究を整理し、既存研究の課題を導出することである。

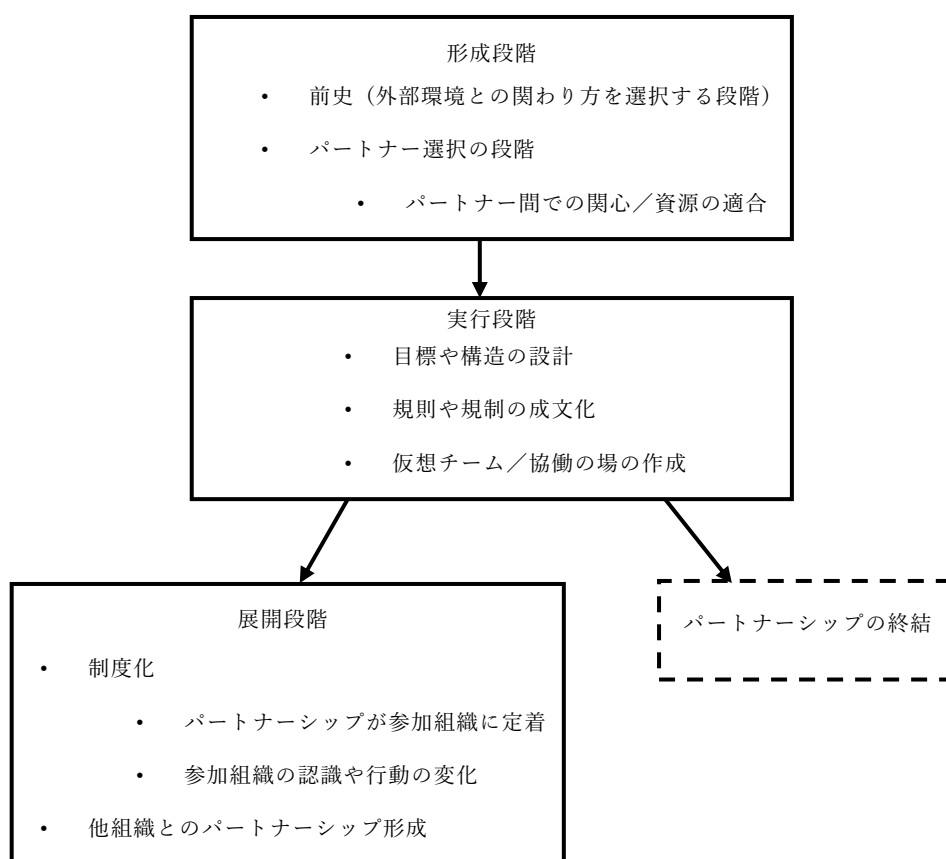
従来の研究は、パートナーシップのプロセスを形成・実行の段階で捉えることが多い (Selsky and Parker, 2005)。だが、Seitanidi and Crane (2009) や Austin and Seitanidi (2012b) は、形成 (選択)・実行 (デザイン) の段階だけでなく、展開段階の3つの段階でパートナーシップのプロセスを捉えており<sup>11</sup>、近年は、展開

---

<sup>11</sup> 小島・平本 (2011a) は、パートナーシップを前史、形成期、実現期、展開期の4つの

の段階への注目も集まっている。したがって、本章では、パートナーシップのプロセスを図 8 に示した形成・実行・展開の 3 つの段階に区分して、既存研究を整理する。

図 8 パートナーシップの 3 つの段階



出所：筆者作成。

第 3 節では、形成の段階を前史とパートナー選択の 2 つの段階にわけて説明する。前史は、組織がパートナーを選択する前の段階であり、外部の組織との関わり方としてパートナーシップを選択する段階である。小島・平本（2011）が指摘するように、前史における活動は、パートナーシップの進展に直接的あるいは間接的に影響を与えるものである。

期間に区分している。

第4節では、実行の段階について述べる。実行の段階は、パートナーシップが形成され、NPOと企業が協力して活動する段階である。この段階では、パートナーシップの目標を組織間で共有したり、協働的な活動に必要な規則や規制などを作成したりすることが必要となる。本節では、参加組織が協働していくために、組織間のコンフリクトを回避するための取り組みを中心に検討する。

第5節では、展開の段階についてみていく。展開の段階とは、既存のパートナーシップが維持されたり、新たなパートナーシップが形成されたりする段階である。展開の段階に関する研究は、他の2つの段階に比べてあまり蓄積されていないため、本節では、パートナーシップを各組織の活動に定着させるための取り組みについて、Seitanidi and Crane (2009)の研究を中心にみていく。また、この段階では、参加組織、とりわけ企業の認識や行動に変化がみられる場合があるため、パートナーシップが与える影響についても検討する。パートナーシップを通じた参加組織の変化に関する研究についても、第5節で検討する。

## 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1項 NPOと企業の関係の変遷と4つの関係

馮 (2013, pp. 16-17) によると、日本におけるNPOと企業の関係は図9に示した次の4つの段階を経て、対立関係から協調関係へと変化している。

第1期 (1960年代～1980年代) においては、水俣病や四日市ぜんそくなどの公害問題が発生し、企業の社会的責任が問われていた。しかし、企業は社会的責任を果たさなかったため、NPOによる企業批判が行われ、NPOと企業の対立関係はより鮮明なものとなった。

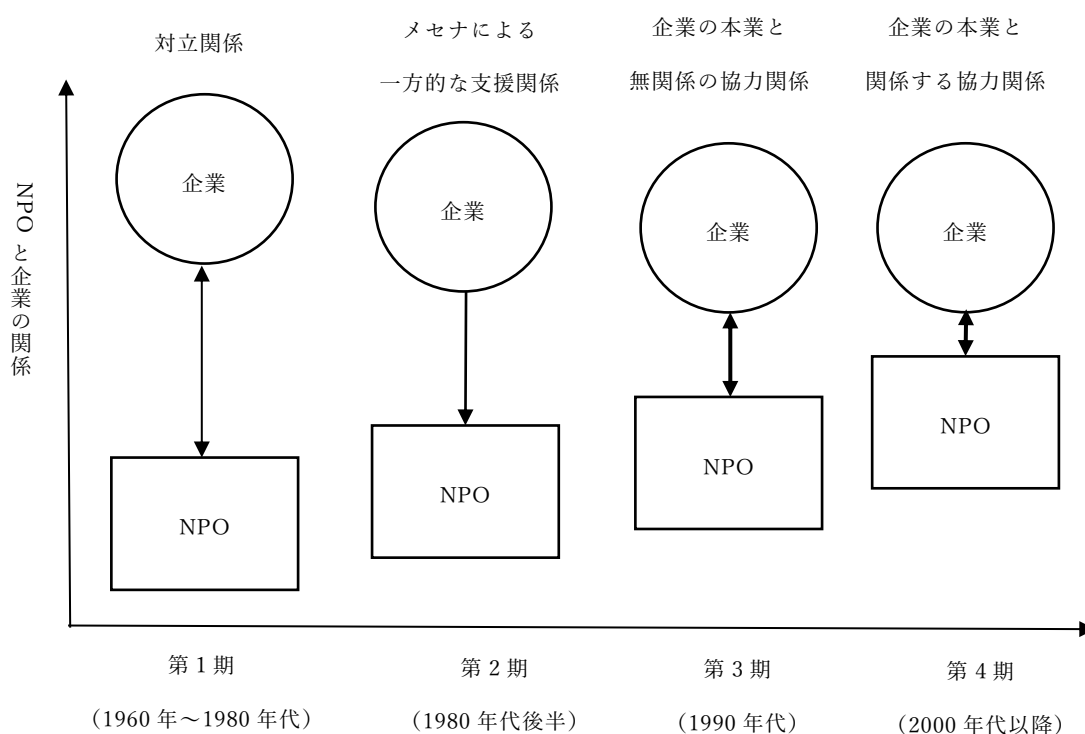
第2期 (1980年代後半) は、企業のメセナ活動によって、NPOへの一方的な資源の提供が行われた時期である。欧米に進出した日本企業は、現地のコミュニティとの互惠的な関係づくりを学び、社会に利益を還元することを目指すようになった。その結果、芸術や文化活動などを支援するメセナ活動が盛んに行われるようになり、芸術や文化活動を支援するNPOに対して主に金銭的寄付が行われた。

第3期 (1990年代) は、企業とNPOの協力関係が構築されたが、その領域は企業の本業とは無関係であった。バブル経済の崩壊によって、メセナ活動は縮小傾向にあったが、当時の経団連 (現在: 日本経団連) は、経常利益の1%を寄付する「1%クラブ」と「社会貢献推進委員会」を設置し、企業に社会貢献活動を推進させるための取り組みを始めた。また、1995年の阪神・淡路大震災を契機にNPO

は社会的信用を向上させ、その役割が社会全体に知られるようになった。その結果、企業は金銭的寄付のみでなく、社員のボランティアなどの人的資源を提供し、NPO との協力関係を構築していった。

第 4 期（2000 年代以降）は、企業の本業と関係する領域で、NPO と協力関係の構築されるようになった。企業の社会貢献活動に対する認識は変化し、社会からの圧力によって行われる受動的な CSR のみでなく、経営戦略に位置付けた能動的 CSR が行われるようになった。その結果、企業が本業として NPO を支援したり、NPO と協力して活動したりするという現象もみられるようになった。

図 9 日本における NPO と企業の関係の変化



注) 矢印の長さは両者の関係の距離を表し、矢印の太さは両者の関係の深さを表す。

出所： 馮（2013, p. 18）、図表 1-2「企業と NPO のパートナーシップの形成過程」を筆者が一部修正。

このように、日本においても NPO と企業の関係は、対立関係から協調・協力関係へと変化しており、現在の NPO と企業の関係は、次の 4 つに分けられる（谷本, 2002a, p. 19-46）。4 つの関係とは、企業による慈善型 NPO の支援、監視・批判型

NPO による企業監視・批判、事業型 NPO による企業評価、事業型 NPO と企業の競争／パートナーシップである。以下、それぞれの関係について述べる。

1 つめの関係は、企業による慈善型 NPO の支援である。この関係では、基本的に企業から NPO に対して寄付が行われる。寄付は現金で行われるとは限らず、物品、設備、技術的支援、従業員によるボランティアなども寄付に含まれる。また、1980 年代半ば以降は、企業と NPO が社会的課題に関するキャンペーンを行い、その売上の一部を寄付するコース・マーケティング (Cause Related Marketing: CRM) が新しい寄付の方法として注目されている。

2 つめの関係は、監視・批判型 NPO による企業監視・批判である。この関係では、NPO は企業を監視し、反社会的な企業に対しては株主行動やボイコット (boycott) 運動、ロビー活動、訴訟など手段を通じて、直接的な批判運動を行う。特に欧米では、監視・批判型の市民運動は社会的な影響力を持っている。

3 つめの関係は、事業型 NPO による企業の社会的評価である。この関係では、企業に対して直接的な批判行動を行うのではなく、消費者や投資家に企業活動の社会的側面を評価した情報を伝達することが NPO の役割となる。たとえば、ある企業が環境に配慮した商品作りをしているという情報を、NPO が消費者／投資家に提供することで、消費者／投資家はその情報をもとに商品／株式を選択・購入する。反対に、環境に配慮していない企業の商品／株式は、消費者／投資家から選択・購入されない。こうした状況では、企業は社会的公平性・倫理性を組み入れて経済活動を行うことが求められるようになる。つまり、法律や政府による規制ではなく、市場メカニズムの活用することで、企業に社会的責任を果たすことを促すのである。

4 つめの関係は、事業型 NPO と企業の競争／パートナーシップである。有料・有償による社会的サービスを提供する事業型 NPO の中には、企業とほとんど変わらない形で社会的な財・サービスの提供を行う NPO も多い (谷本, 2000)。また、NPO が事業部門を営利法人化したり、関連する事業領域に会社を立ち上げたりする場合もある。その結果、NPO と企業は市場において競争することになるが、税制上の優遇を受けている NPO と企業の間には、市場競争において不公平性が存在するという批判もある。また、NPO が他の財源を手に入れることで、既存の支援者たちが彼らの寄付の必要性を感じなくなったり、本来のミッションと異なる活動を行なう NPO に対して支援者が魅力を感じなくなったりすると、クラウドイン

グ・アウト (crowding-out) (Young, 1998, pp. 280-281) と呼ばれる、寄付の減少が起こる可能性もある (谷本, 2002b, p. 41)。

以上から、もはや企業は NPO に対して資源を提供する一方的な与え手 (giver) ではなく、NPO も企業からの資源の受け手 (taker) としての存在ではない。NPO と企業は、自らの知識や専門性、想像力を活かしながら、新しい価値を創造し実現するパートナーとして、お互いを認識する段階へと到達しつつある (佐々木, 2003, p. 297)。特に、1980 年代以降は、パートナーシップを形成する組織が増加している。たとえば、環境保護活動をしている NPO は、同じ考えを持った NPO や企業とパートナーシップを形成することで、環境についての意識を社会に普及させている (Iyer, 2003)。本論文では、NPO と企業の 4 つの関係のうち、主に 4 つめの関係を研究対象としている。

## 第 2 項 パートナーシップの定義

NPO と企業のように異なるセクターに属する組織同士で組織間関係が形成されるようになったものの、そのような組織間関係に対する呼び方や定義は、未だ統一されていない。本論文では、「戦略的提携」と区別して、NPO と企業の組織間関係を「パートナーシップ」と呼ぶ。以下では、戦略的提携とパートナーシップの違いを示し、パートナーシップを定義する。

1970 年代までは、多くの企業にとって外部資源の変化に対応して、企業内部の経営資源を活用することによって、新製品、新サービス、新事業などをいかに創出するかが重要な課題であった。また、ほぼ同時期に、M&A (Merger and Acquisition) という手法を用いて、他企業の全体を取り込み、内部化することで、自社の内部資源の欠落部分を補完しようとする企業が多く出現した (松行・松行, 2004, p. 15)。これに対し提携は、他企業の全体を取り込むのではなく、他企業の保有する経営資源の必要部分を利用して、自社の成長を達成しようとする企業行動である。

提携は「いくつかの会社が通常の市場取引以上であるが、企業合併まではいかない長期間の協定を結ぶこと」(Porter, 1985, p. 57, p. 訳書 73) である。提携の例としては、技術ライセンスの供与、供給協定、マーケティング協定、ジョイント・ベンチャーなどがある。竹田 (1992) によれば、従来の提携は、企業力格差を持つ企業間の支配、従属関係が一般的であったが、1970 年代後半、同一産業の競

合同士間の提携が多数出現し、特に 1980 年代からは、提携は質的变化を見せ始めた。

1970 年代以降の提携は、契約内容、コントロール、資源所有状態といった面で、従来の非対称関係から対称関係に変容した。このような質的变化から、1970 年代後半以降の提携は「戦略的提携 (strategic alliance)」と呼ばれ、従来の提携と区別される(陳, 2005, p. 41)。戦略的提携は、企業同士が相互の目的を達成するために、戦略的な同盟の締結によって形成される関係である。この関係には一定期間に限られるものの、協力あるいは共生の精神に基づく、互惠性 (reciprocity) が存在する (松行・松行, 2004, p. 15)。

また、Yoshino and Rangan (1995, pp. 68-74) は、次の 3 つの特徴を同時に満たす関係を戦略的提携としている。1 つめの特徴は、合意した目的を追求するために提携を行った 2 社以上の企業が、提携を結んだ後も個々の自律性を維持していることである。2 つめの特徴は、提携を結んだ企業が、提携から得られる利益を共有し、かつその提携のコントロールに関しても共有することである。3 つ目の特徴は、提携を結んだ企業が、技術や製品などの重要な戦略的分野において、継続的に基盤の維持に貢献することである。

以上から、戦略的提携とは、相互に合意した目的を達成するために、自社に欠落する他企業の保有する経営資源を利用し合う関係にあるが、個々の企業の自律性が維持されている組織間関係であるといえる。

戦略的提携と同様に、パートナーシップについても定義は統一されていないが、戦略的提携とパートナーシップの違いとして、経済的な目標に加えて、社会福祉の改善のような非経済的な目標が含まれること (Drumwright, 1996; Sakarya, Bodur, Yildirim-Oktem, and Selekler-Goksen, 2012) と、異なるセクターの組織によって形成されること (Bryson et al., 2006; Drumwright, 1996; Googins and Rochlin, 2000; Sakarya et al., 2012; Waddock, 1991) が挙げられる。

さらに、パートナーシップの場合には、参加組織が資源を出し合うという点が強調される (Bryson et al., 2006; Googins and Rochlin, 2000; Waddock, 1991)<sup>12</sup>。たとえば、Googins and Rochlin (2000, p. 130) は、資源の移転が一方向にし

---

<sup>12</sup> Austin (2000) や Austin and Seitanidi (2012a) のように、資源の移転が一方向であっても、パートナーシップに含んでいる論者もいる。Austin and Seitanidi (2012a, pp. 735-744) によれば、パートナーシップのタイプは、フィランソロピーステージ、取引ステー

が行われない関係はパートナーシップに含んでない。また、Bryson et al. (2006, p. 44) も、両者が資源を出し合い、「情報、資源、活動、能力が共有される（関係）」をパートナーシップと呼んでいる。

参加組織が資源を出し合うことを強調する既存研究は、主に資源依存パースペクティブからパートナーシップにアプローチしていると考えられる。Selsky and Parker (2005, 2010) によれば、資源依存パースペクティブに基づいた研究は、各組織が自身の抱える問題や必要性に対処するために、パートナーシップを形成するという前提に立っている。それゆえ、パートナーシップの参加組織の間では資源の移転／利用が行われ、パートナーシップで取り組む活動を遂行するうえでは、参加組織は相互依存の関係になる。

Pfeffer and Salancik (2003, p. 40-41) によれば、社会システムや社会的相互作用において、成果を得るためや行為の達成のために必要なすべての状況を組織が完全にコントロールしていない場合に、相互依存はいつでも存在する。相互依存は成果と行動の相互依存に分類され、成果の相互依存の状況では、A によって達成される成果は、B によって達成される成果によって決定される。そして、相互依存は成果自身ではなく、成果を作り出す組織や個人の関係性を特徴づけるのである。

相互依存は、不確実性や予測不可能性といった組織にとって問題となるものを生み出し (Pfeffer and Salancik, 2003, p. 43-44)、不平等な依存が引き起こすパワーの不均衡は、弱い立場の行為者にとっては有害となる可能性がある。しかし、Emerson (1962) によれば、相互依存は、依存の非対称性 (dependence

---

ジ、統合ステージ、変換ステージの 4 つに区別される。1 つめのフィランソロピーステージでは、資源の一方方向の移転が行われる。すなわち、企業から NPO へ金銭のような資源が移転する。2 つめの取引ステージでは、両組織がそれぞれの組織が持つ特有の資源を提供し合う。3 つめの統合ステージでは、資源の利用や移転だけでなく、ミッションや戦略、価値、活動などが組織間で統合され、信頼関係も構築される。4 つめの変換ステージは、統合ステージよりも組織間の収斂が高く、両組織のみでなく、社会全体に影響を及ぼす価値が生み出される。ステージ 1 のフィランソロピーステージは、資源の補完性が低く、特定の組織に特有な資源は必要とされない。しかし、ステージ 1 からステージ 4 に移っていくにしたがって、統合ステージ、変換ステージの 4 つに区別される。このように、フィランソロピーステージでは、資源は一方方向にしか移転されず、参加組織が資源を出し合うことは、必ずしもパートナーシップの定義に含まれるわけではない。しかし、Austin and Seitanidi (2012a, pp. 729-730) が指摘するように、参加組織が資源を出し合うほうが、パートナーシップで生み出される価値は大きくなる。

asymmetry) と両者の依存の総量 (joint dependence) の 2 つの領域で同時に成り立つものである。それゆえ、依存の非対称性の増加は、片方の行為者のパワーを強くするが、同時に両者の依存の総量も増加させ (Gulati and Sytch, 2007, p. 32)、より強い依存関係を作り出す。その結果、パートナーは、お互いをより強く認識するようになり、協働の成功に注力するようになるのである (Gulati and Sytch, 2007, p. 39)。

以上、パートナーシップの場合には、活動に必要な資源を片方が提供するのではなく、お互いに提供することが重要であり、その結果、参加組織は相互依存の関係にあることを述べた。相互依存は、依存の非対称性によってパワーの不均衡をもたらす場合もあるが、依存の総量が増加することで、より強い依存関係を構築することができる。NPO と企業の場合は、経済基盤の頑丈さが大きく異なる場合もあり、NPO 側の依存が強くなる可能性もあるが、依存の非対称性は両者の依存の総量も増加させるため、強い依存関係が構築されることになるのである。

これまで述べたように、パートナーシップに参加する組織は、社会的課題の解決のみでなく、各組織が抱える問題や必要性に対処するために、お互いの資源を出し合って活動する。それゆえ、パートナー同士は、相互に依存することとなる。両者の依存の非対称性は、パワーの不均衡を生み出す可能性があるため問題視されてきたが、依存の非対称性の増加とともに依存の総量も増加するため、パートナーシップの目的が達成される可能性を高めると推測される。したがって、本論文では、「異なるセクターに属する複数の組織によって資源が双方向に提供され、相互依存の関係にある組織間関係」をパートナーシップと定義する。

### 第 3 節 パートナーシップの形成段階に関する研究

パートナーシップの形成段階は、パートナーシップの成功を決定づけるものである (Austin, 2000; Austin and Seitanidi, 2012a; Barroso-Mendez et al., 2016)。本節では、形成段階を次の 2 つに分ける。1 つめは、前史 (組織が外部環境との関わり方を選択する段階) である。2 つめは、どのような組織をパートナーとするのかを選択する段階である。以下では、それぞれの段階について述べていく。

### 第1項 前史（外部環境との関わり方を選択する段階）

パートナーシップを形成する組織は、なぜパートナーシップを形成しようとするのであろうか。Seitanidi and Crane (2009) は、Earthwatch と Rio Tinto、Prince's Trust と Royal Bank の2つのパートナーシップの事例研究を行い、パートナーシップの最初の段階を選択 (selection) の段階と呼んでいる。

選択の段階は、外部環境との関わり方として「パートナーシップ」を選択するという意思決定から始まる。パートナーシップによって他の組織と協働することは、社会的課題の解決にとって有用であるが、各組織は、経済的な目標と非経済的な目標を効果的に達成するために協働に参加する (Berger, Cunningham, and Drumwright, 2004; Eweje and Palakshappa, 2009)。また、参加動機は、しばしば利己主義と利他主義が混ざり合っており、組織や個人の私欲とも関係する。ただし、組織や社会のために創造される価値と、組織の関心が関連するほど、パートナーシップが成果を生む可能性は高い (Austin and Seitanidi, 2012a, pp. 729-730)。

既存研究は、各組織の活動や、経済的・非経済的な目標の達成に必要な資源の獲得 (Martinez, 2003; Selsky and Parker, 2005; 馮, 2013) をパートナーシップの主要な形成動機として指摘してきた。パートナーとなる組織は、企業の資金やNPOのポジティブなレピュテーションのような各セクターの組織が共通して持つ資源だけでなく、特定の商品や社会的課題に関する専門知識のようなある組織に特有の資源を活用することができる。それゆえ、パートナー間で異なる資源や能力を持っているほど、パートナーシップが成果を生む可能性は高い (Austin and Seitanidi, 2012a, pp. 729-730)。

特に、NPOにとって活動に必要な資源の獲得は、パートナーシップを形成する主要な目的の1つであり (Martinez, 2003; Selsky and Parker, 2005; 小島・平本, 2011; 馮, 2013)、その背景には、小さな政府化による行政からの補助金や助成金の減少 (Martinez, 2003) と、社会的課題解決の主体としてのNPOの役割の増加がある。

日本では、NPO法人に対して行政から補助金による支援が行われており、補助金に依存しているNPO法人は少なくないといわれている。しかし、補助金の多くは期限が定められているため、安定的な財源とはなりにくい。Simpson, Lefroy, and Tsarenko (2011) が指摘するように、企業とパートナーシップを形成するこ

とで、NPO は行政からの補助金や助成金、寄付以外の資金源を獲得するのである。

また、パートナーシップは、NPO や NPO が取り組んでいる社会問題に対する認知度やイメージを高める効果を持つ (Boenigk and Schuchardt, 2015; Simpson et al., 2011; 小島・平本, 2011)。たとえば、企業のホームページや CSR 報告書等でパートナーシップの活動が紹介されれば、NPO が単独で広報活動を行うよりも、認知度を高めることができる (Simpson et al., 2011)。それゆえ、無名の NPO にとっては、強いブランド力を持つ企業とパートナーシップを組むことで、寄付者やボランティアを増やすことが形成動機となる (Boenigk and Schuchardt, 2015)。このように、企業とのパートナーシップは、NPO の将来的な寄付者や、メンバーになるかもしれない人を獲得する機会にもなるのである (Boenigk and Schuchardt, 2015)。

このように、企業とパートナーシップを形成することは、NPO が安定的な財源を確保するのみでなく、NPO 単体ではアクセスできないような資源へのアクセスも可能にする。それゆえ、NPO だけでは対応が困難な社会的課題に取り組むうえでも、パートナーシップの形成は有効な手段である。

一方で、ステイクホルダーとの関係を調整するために CSR 活動を行う企業にとっては、人材や資源よりも、パートナーシップによってステイクホルダーからの正当性の獲得 (Eweje and Palakshappa, 2009; Falck and Heblich, 2007; Matten and Moon, 2008; Martinez, 2003; Sharfman, Gray, and Yan, 1991; Wood, 1991)、レピュテーションやブランド・イメージの改善 (Boenigk and Schuchardt, 2015; 小島・平本, 2011) などがパートナーシップへの参加の動機となる<sup>13</sup>。

たとえば、アンダーソンビル縫製協議会による従業員の確保のための訓練プログラムは、縫製産業の劣悪な労働環境、低賃金、長時間労働などの悪いレピュテーションや、給料の未払いなどの地域における信頼性の欠如から、参加者や資金を確保することは困難な状況にあった。しかし、アドバンス・テクノロジー・センターと協働することで、資金と地域コミュニティや高校などの外部からの正当

---

<sup>13</sup> パートナーシップの一般的な活動である CRM (cause-related marketing) は、レピュテーションやブランド・イメージの改善だけでなく、消費者の広告に対する認知度を高める効果を持ち (Martinez, 2003)、NPO にとっても伝統的な寄付を懇願する方法よりも、寄付を得やすい (Boenigk and Schuchardt, 2015) という利点がある。

性を得て、訓練プログラムを実施することが可能となった (Sharfman et al., 1991)。

正当性とは、「規範、価値、信念、定義のような社会的に構築されたシステムの中で、望ましい、あるいは適しているとされる行為に関する一般化された認知あるいは想定」(Suchman, 1995, p. 574) である。正当性は個人が持つものの集合体というよりも、一般化された (generalized)、集合的な認知であるという特徴がある (Bitektine and Haack, p. 50)。

制度化パースペクティブによれば、組織が存続し続けるためには、外部の環境から正当性を獲得する必要がある (Fombrun, 1986; Sharfman et al., 1991; Singh, Tucker, and House, 1986)。正当性を獲得するために、組織は組織を取り巻く社会的な価値観、規範などの「社会的必要と圧力によってできた自然的所産—反応性・適応性をもった有機体」である制度 (Selznick, 1957, p. 5, p. 訳書 8) を組織内の諸活動に取り込もうとする。その結果、類似した構造や手順、規範などに適応していく同型化 (isomorphism)<sup>14</sup> と呼ばれる現象が生じることとなる (DiMaggio and Powell, 1983)。

制度には、法律や政策のような公式の制度 (formal institutions) だけでなく、成文化されていない行動指針や自粛を促す個人の信念などの非公式の制度 (informal institution) も含まれる (North, 1993, p. 360)。非公式の制度は、社会的な規範、社会的な信念、価値観などに基づくものである (Khan, et al., 2015, p. 470)。企業は法律のような公式の制度だけでなく、こういった社会的な圧力に応じて、社会的な規範に準拠した CSR 活動を行うのである (Campbell, 2007; Doh and Guay, 2006; Matten and Moon, 2008)。

たとえば、リー・ジャパン株式会社は、自社製品に使用されるオーガニック・コットンの生産過程について、児童労働の問題に取り組んでいる ACE による監査を受けている。これは、児童労働や低賃金のような途上国における搾取労働の問題に対する社会的圧力に応じた活動であり、米国の NGO である SAI (Social Accountability International) が公表している国際規格 SA8000 (Social Accountability 8000) に準拠することで、制度を組織活動に取り込もうと試みて

---

<sup>14</sup> DiMaggio and Powell (1983, pp. 150-154) によれば、同型化には強制的同型化 (coercive isomorphism)、模倣的同型化 (mimetic isomorphism)、規範的同型化 (norms isomorphism) の 3 つのタイプが存在する。

いる<sup>15</sup>。また、アパレル業界で SA8000 を取得することが当然視されるようになれば、アパレル業界に属する企業は SA8000 取得やそのための職場環境の整備を NPO と協働して取り組まなければ、正当性を獲得することができなくなるであろう。

このように、企業は正当性を得るために、彼らの活動領域において、当然視されている社会的な意味や共有された信念を解釈し (Khan, et al., 2014, p. 470) CSR 活動を行う。また、自身だけでは対処できない場合には、専門的な知識を持つ NPO とパートナーシップを形成し、協働することで正当性を得ようと試みるのである。

これまで述べたように、NPO と企業は互いに必要だが所有していない資源を獲得したり、資源へアクセスしたりするためにパートナーシップを形成する。NPO の場合には、活動に必要な資金や人材といった資源の獲得が主要な動機となるが、企業の場合には、正当性の獲得やレピュテーションの改善が主要な動機となる。つまり、「パートナーシップを形成する」という意思決定は、各組織における資源の必要性や各組織の戦略、社会的なトレンド (Seitanidi and Crane, 2009)、社会的規範や価値観などの影響を受けるのである。

たとえば、Lucea (2010) の研究は、エクアドルのオリエンで活動している NPO を調査し、同じ組織フィールドで活動する NPO のマネジャーの認知の違いを明らかにしている。この組織フィールドでは、組織存続のために必要な資金へのアクセスと、高いレベルの正当性の維持のどちらを優先するかが、誰と競争し、誰と協力するかという組織の選択に影響を与えていた。具体的には、動物保護を行なっている MedioAmbiente は、組織の存続のために必要な資金へのアクセスを優先した。その結果、石油企業との協力によって資金を獲得し、他の企業という新しい資金源へのアクセスも可能となった。しかし、自らの正当性は、どんな石油企業とも対立することによって維持され则认为している NPO は、企業と対立し続けた。そのため、石油企業と対立することで正当性を獲得していると主張する NPO からは、MedioAmbiente は「敵と協力する」存在として、キャンペーンやプロジェクトに参加する資格がないとみなされたのである。

このように、同じ組織フィールドで活動している組織であっても、自身の正当性の源に対する認知や外部の組織に対する意味づけは異なる。そして、それらは

---

<sup>15</sup> ACE「協働企業紹介: リー・ジャパン株式会社」<http://acejapan.org/wecando/cooperation/lee> (最終閲覧日 2018 年 4 月 1 日)。

組織の外部環境との関わり方に反映されるため、「パートナーシップを形成する」という意思決定に影響を与えていると考えられる。従来の研究では、「パートナーの選択」以降を形成段階と捉えて分析している研究が多いが、パートナーシップを形成する組織が、そもそもなぜパートナーシップを形成しようとするのかを明らかにするためには、前史において組織が埋め込まれていた状況などを検討していく必要がある。

## 第2項 パートナー選択の段階

他組織とのパートナーシップ形成を選択した組織は、参加者を特定する（小島・平本, 2011）、パートナー選択の段階（Seitanidi and Crane, 2009）に移行する。ここでは、組織はパートナーの選択基準に基づいて複数の組織を比較し、パートナーとなる組織を選んでいく。小島・平本（2011）によれば、パートナーシップの参加者たちは、それぞれの動機から自発的にパートナーシップに参加するが、協働の推進者がパートナーシップの実現可能性を高めるような参加者を選定し、パートナーシップへの参加を促す場合もある。

既存研究では、異なるセクターの組織と協働した経験、活動地域、個人の関係性、組織のレピュテーション、各組織の関心、資源の種類などが、パートナーの選択基準として指摘されてきた（Austin and Seitanidi, 2012b; Holmberg and Cummings, 2009; Seitanidi and Crane, 2009）。これらの基準は、組織と組織の適合性（compatibility）を高めるために重要視される。Martinez (2003)によれば、パートナー間での適合性が求められるのは、適合性が低い組織とのパートナーシップは、失敗する可能性が高いからである。

従来の研究では、特に、パートナー間の関心と資源の適合に注目しており、それらの適合性が高ければ、パートナーシップの形成が促進されるといわれている。以下では、それぞれの研究について整理する。

### 2-1 パートナー間の関心の適合

NPO と企業の間で関心やビジョン、価値観が適合することは、パートナーシップ形成の促進要因であり（Austin and Seitanidi, 2012b; den Hond, de Bakker, and Doh, 2015; Wohlstetter, Smith, and Malloy, 2005; 横山, 2003）、パートナーシップを維持し続けるためにも必要となる（Martinez, 2003）。

たとえば、フォロン社とグリーンピースのパートナーシップでは、両組織のビジョンが適合していた。倒産の危機にあったフォロン社は、自社の所有する環境負荷の低い冷凍・冷蔵技術で工場を守るというビジョンを持っていた。一方で、グリーンピースのビジョンは、フロンガスの削減や全廃であった。このように、フォロン社の環境負荷の低い冷凍・冷蔵技術によって工場を守るというビジョンは、フロンガスの削減や全廃というグリーンピースのビジョンと適合していたため、パートナーシップが形成されたのである（佐々木, 2001）。

NPO が特定の社会的課題に対して強い関心を持つのに対し、フォロン社の事例からもわかるように、企業は必ずしも特定の社会的課題に対して強い関心を持つわけではない。それゆえ、社会的責任を果たすことに強い関心がある企業をパートナーとして選択することは重要である。den Hond et al. (2015, p. 193) は、オランダの企業を対象にサーベイ調査を行い、特に企業のステイクホルダーが企業の社会的な義務や貢献に関心がある場合、企業は NPO とパートナーシップを形成する傾向が強いことを明らかにしている。

また、企業の産業と NPO の取り組んでいる社会的課題が一致している場合、パートナーシップの形成は促進される。たとえば、自らをエネルギー産業の企業だと認識している企業は、「クリーンエネルギー」や「エネルギーの維持」を促進しようとしている NPO とパートナーシップを形成しようとするかもしれない。このように、企業が自身の産業をどのように認識しているのかを示す産業分類は、企業がパートナーを選択する際の認知に影響を与える要因の 1 つである（Iyer, 2003, p. 51）。

ただし、近年の研究では、パートナーシップの形成前に必ずしもパートナー間でミッションや社会的課題に対する問題意識が一致している必要はないといわれている。たとえば、横山（2003, pp. 202-203）は、ミッションの共有と明確で具体的なコンセプト（協働事業の対象、目指す便益や実現すべき価値、方法）を創造することは、パートナーシップを形成した後の戦略策定の段階で行われることを指摘している<sup>16</sup>。

---

<sup>16</sup> Arya and Salk (2006) によれば、形成の段階では、必ずしも企業が特定の社会的課題についての知識などを持っている必要はない。なぜなら、パートナーシップの形成・維持過程を通して、特定の社会的課題についての知識やパートナーのやり方などを、組織が学んでいく場合があるからである。こういった、パートナーシップを通じた参加組織の認識や行動の変化については、第 4 項で詳述する。

以上から、従来の研究は、パートナーシップ形成の促進要因として、パートナー間での関心やビジョン、価値観などの適合性を主張してきた。これらが適合している組織には、「どのような行動、目標、施策が重要なのかあるいは重要でないのか、適しているのかあるいは適していないのか、正しいのかあるいは誤りなのかについて、組織間で共通」(Morgan and Hunt, 1994, p. 25) の考え方が存在している。それゆえ、組織間での方向性の食い違いやパートナーに対する誤解を防ぐことができるのである。つまり、所属するセクターは異なっているとしても、関心やビジョンといった他の特徴が似ている組織をパートナーとして選択することで、パートナーシップの形成が促進されるのである。

## 2-2 パートナー間での資源の適合

パートナー間で適合する必要がある 2 つめの要素は、組織の資源である。上述したように、組織活動に必要な資源の獲得は、パートナーシップの主要な形成動機である。それゆえ、Harris (2012) が指摘するように、資源の移転、あるいは利用は、NPO と企業のパートナーシップにおいて一般的にみられる現象である。また、表 4 に示したように、パートナーシップでは様々は資源が、NPO と企業の間で移転、あるいは利用される。

パートナーが持つ資源や能力、あるいは彼らだけでは簡単に得ることができないパートナーの資源は有益なものとなる (den Hond et al., 2015, p. 193)。特に、パートナーシップにおいては、パートナー間での資源の補完性が求められる (Austin, 2000; Austin and Seitanidi, 2012a; den Hond et al., 2015; Iyer, 2003; Wohlstetter et al., 2005; 大倉, 2009; 馮, 2013)。資源を補完し合うことによって、NPO と企業は、各組織の限界を克服することが可能となる (Iyer, 2003, p. 54)。また、資源を補完し合うことは、急速に発展する環境に組織が対応し、存続していくうえでも必要となる (den Hond et al., 2015; Kogut and Zander, 1992)。それゆえ、補完性のある資源を持つ組織同士は、パートナーシップを形成する。

たとえば、大倉 (2009) は、NI 帝人商事と NPO 法人ピースウィンズ・ジャパンのパートナーシップにおいて、資源の補完性があったことを指摘している。この事例では、NPO 法人は、緊急支援現場で培ってきたテント改良に活用できる現場の情報という資源を、企業は、エア型テントの技術という資源を保有していた。この両組織の資源は緊急人道支援用テントの共同開発という目的を達成するために補完的であったため、パートナーシップが形成されたのである。

表 4 NPO と企業の間で移転／利用される資源

		企業から NPO	NPO から企業
移 転	資金	○	
	現物寄付	○	
	専門的な知識、経験、アドバイ ス、情報	○	○
	スタッフの時間	○	○
利 用	サービス	○	○
	第三者からの寄付	○	○
	事業資産	○	○
	ブランドネーム	○	○

出所：Harris (2012, p. 896) , Table1 “Transfer of Resources Across the Business/NPS Boundary” を参考に筆者作成。

一方で、特定の強みを持つ複数の組織が、その強みを伸ばすために、パートナーシップを形成する場合もある。この資源の補強を目的としたパートナーシップでは、NPO と企業は彼らの強みを結合させることで、単独の場合よりも強みを伸ばし、目的を達成しようと試みるのである。たとえば、バージニア州の野生生物センターは、公園や土地の保護に関心のある NPO と協力することで、彼らのミッションをより効果的に達成している (Iyer, 2003, p. 54)。

Iyer (2003) が指摘するように、パートナーシップにおいては、補完的資源の交換のみでなく、補強的資源の交換も起こりうる。しかし、馮 (2013, p. 252) によれば、パートナーシップでは、補完的資源の交換が行われる場合が多く、これは企業同士の戦略的提携とパートナーシップの違いの 1 つである。

以上から、「組織の問題を解決するために必要な資源の獲得」(Selsky and Parker, 2005, p. 851) はパートナーシップを形成する主要な目的の 1 つであり、従来の研究は、どのような資源がパートナー間で移転／利用されるのかを明らかにしてきた。そして、パートナーが持つ資源が当該組織の資源を補完する、あるいは補強する資源であった場合、パートナーシップの形成は促進されるのである。つまり、既存研究では、パートナーの組織から価値あるものとして評価される資源の種類や特徴を解明してきたといえる。その背景には、資源は静的なもの

であり、資源の価値は固定的なものであるという伝統的な見方 (Feldman and Quick, 2009, p. 139) が存在すると推測される。

一方で、資源の価値は固定的なものではなく、ダイナミックに作り出されていくものという視点での研究が行われるようになってきた (e.g., Feldman, 2004; Feldman and Quick, 2009; Feldman and Orlikowski, 2011)。この視点では、資源の価値は、特定のフレームとの結びつきに依存するものであり (Feldman and Quick, 2009, p. 139)、客観的に存在するものではない。

上述したように、伝統的には資源の価値は客観的に存在するものとして扱われてきたが、主観的なものとして扱う研究も増えている。このような現実の存在を客観－主観で捉えるモデル (Burrell and Morgan, 1979) が、経営学・組織論の研究においては、伝統的に採用されてきた。Burrell and Morgan (1979) は、社会科学の諸アプローチを主観主義と客観主義という 2 つの立場に区分し、存在論、認識論<sup>17</sup>、人間性、方法論<sup>18</sup>におけるそれぞれの立ち位置を整理している。存在論に関しては、唯名論と実在論の立場が存在する。唯名論者は、個人の認識の外側に何らかの実在する構造が存在することを認めないが、実在論者は、「個人の認識の外側にある社会的世界は確固たるものであり、明確かつ比較的変わらない構造から成る実在の世界である」(p. 4, p. 訳書 7) ということを仮定している。つまり、現実を「外界に存在する揺るぎのない」(Hatch and Cunliffe, 2013, p. 11, p. 訳書 17) ものとして扱うのである。このような現実は所与として存在するという立場は、客観主義的な存在論と呼ばれる。

上述したように、従来のパートナーシップ研究は、パートナーとなる組織が価値あるものとして評価する資源の種類や特徴を明らかにしてきた。この背景に

---

<sup>17</sup> 認識論に関しては、反実証主義と実証主義の立場がある。反実証主義者は、「社会的世界は本質的に相対的なものであり、研究しようとする対象の活動に直接関与している個人の視点からのみ理解することができる」と考え、「構成諸要素間の規則性や因果関係性を探究する」という実証主義者の立場と対立する (Burrell and Morgan, 1979, p. 5, p. 訳書 8)。

<sup>18</sup> 方法論に関しては個性記述的－法則定立的の立場がある。個性記述的アプローチは、「研究対象から直接的知識を得ることによってのみ、社会的世界を理解することができる」(Burrell and Morgan, 1979, p. 6, p. 訳書 9) という見解に基づいているため、主観的説明の分析を強調する。一方で、法則定立的アプローチは、「科学的厳密性の規準に従って仮説をテストする仮定」(Burrell and Morgan, 1979, p. 6, p. 訳書 10) に着目しているため、体系的な手続きや手法に基づいた調査の重要性を強調する。

は、特定の種類や特徴を持つ資源であれば、どのパートナーシップのどの主体から同様の価値を認められるものであるという前提があると推測される。つまり、資源は所与として存在するものとして扱っているのである。

また、客観主義的な立場では、人間性は決定論者の立場をとる。そこでは、「人間やその活動はそれが存在している状況や『環境』によって完全に決定されている」(Burrell and Morgan, 1979, p. 6, p. 訳書 9) との見解に基づく。それゆえ、「人間はその外的世界で遭遇する状況に対して機械的あるいは決定論的な形で反応する」(Burrell and Morgan, 1979, p. 2, p. 訳書 4) 存在として扱われる。こういった見解からは、パートナーシップを形成するという組織の行為は、法律や規則といった社会的構造に強制されるものであり、資源の価値は、状況や環境によって決定される。

Lucea (2010) や Herlin (2015) は、パートナーシップの既存研究は客観主義的な立場に立つ傾向があることを批判し、意味形成といった主観的なプロセスや人々や組織間の相互作用が見落とされてきたと主張している。そこで本論文は、Lucea (2010) や Sowa (2009) のように主観主義的な存在論を採用することで、資源を人間の主観的な認識を通じて作り出されるものとして捉え直す。主観主義者の人間性は主意主義の立場であるため、現実には「諸個人の意図的な（ないし有意義な）行動によって生み出されたもの」(榊原, 2008, p. 51) であり、「人間は完全に自律的であり自由意志を備えて」(Burrell and Morgan, 1979, p. 6, p. 訳書 9) いる。つまり、主観主義的な立場は、決定論者よりも「より創造的な役割を人間に認めようとする」(Burrell and Morgan, 1979, p. 2, p. 訳書 4) ののである。

この立場からは、資源の価値は外界に確固として存在するものではなく、組織や個人によって生み出されるものであると考えられる。つまり、あるものが資源として存在するのは、組織メンバーがあるものに価値を認め、資源として認識しているからなのである。しかしながら、上述した社会的対象物に対する理解は、社会学における伝統的なモデルであるものの、主意主義的なモデルでは、社会構造がある一定の条件の下では自然法則と同様の強制力を持つという事実を、決定論的なモデルでは規則が破られるといった人間の主体性をうまく説明できないという限界がある (Bhaskar, 1979, p. 26, p. 訳書 23; 榊原, 2008, p. 51)。

Berger and Luckmann (1966) は上述の伝統的なモデルを統合し、こういった問題の解消を試みている (Bhaskar, 1979, pp. 40-41, p. 訳書 36)。彼らのモデルでは、「人間（もちろんひとりきりで生活している人間ではなく、その集団生活に

おける人間)とその社会的世界とは相互に作用し合」(Berger and Luckmann, 1966, p. 78, p. 訳書 94) い、「社会は客観的現実として存在すると同時に主観的現実としても存在する」(Berger and Luckmann, 1966, p. 149, p. 訳書 196) ののである。つまり、「人間の主観的な認識作用があつてはじめて客観的な社会的現実が存在するのであり、また客観的な社会的現実と一般に呼ばれる事柄も実は物理現象のように厳然と人間とは独立に存在するのではなく、人間の認識作用によつてはじめて客観的な現実となりうる」(藤田, 2007, p. 293) のである<sup>19</sup>。

以上から、本論文は、基本的には現実が個人あるいは組織によって生み出されるという主観主義的な考え方に基づくが、作り出された創造物は客観的な現実として存在し、創造者に対して働きかけるものである (Berger and Luckmann, 1966, p. 78, p. 訳書 94) という立場に立つ。

また、あるものは組織メンバーの認識や意味づけによって資源となつていくと仮定するならば、我々研究者は、組織メンバーの認識や意味づけに注目し、あるものが資源として構成されていくプロセスを描く努力をする必要がある。

当事者の視点から「主観のフィルターを通した」(Hatch and Cunliffe, 2013, p. 12, p. 訳書 19) 現実を捉えようとする認識論は、解釈主義的認識論と呼ばれている。「同じ場所と時間に共存している現実」であっても、「そこに関わる人次第で、異なる理解と解釈が存在する」可能性がある (Hatch and Cunliffe, 2013, p. 12, p. 訳書 19) 。それゆえ、「真理は知っている人と関連し、直接関与する個人の観点からのみ理解されうる」(Hatch and Cunliffe, 2013, p. 15, p. 訳書 24) ののである。したがって、インタビューや参与観察といった調査方法により、現象に直接関与する個人の観点からの理解をデータとして収集する必要がある。解釈主義的認識論の立場から必要とされる具体的な研究方法論については第 5 章で述べることとする。

以上から、従来の研究は、移転／利用される資源の種類や特徴を明らかにしてきたが、資源の価値は客観的に存在するものではないという観点からは、資源の価値を組織が認識していく過程を検討する必要がある。

---

<sup>19</sup> たとえば、ブランドは、多くの人々がそのブランドに対して抱くイメージの共通性あるいは共同性によって成り立っている。「高級である」「ファッション性が高い」「洗練されている」といったブランド・イメージは人間の主観的な認識であるが、そうした認識を多くの人が持つことで、ある製品・サービスあるいは企業・組織に関する「ブランド・イメージ」が、一種の客観的な社会的現実として成立することになる (藤田, 2007, pp. 293-294)。

#### 第4節 パートナーシップの実行段階に関する研究

選択の段階においてパートナーが決まると、パートナーシップを形成し、協働を行う「実行」の段階に移行する。パートナーシップの実行段階では、目標や構造の設計 (Andreasen, 1995; Arya and Salk, 2006; Austin, 2000; Bryson et al., 2006; Googins and Rochlin, 2000)、規則や規制の公式化 (Das and Teng, 2000)、覚え書きの作成 (Seitanidi and Crane, 2009)、リーダーシップ・ポジションの構築 (Austin, 2000)、組織構造の決定 (Berger et al., 2004)、パートナーシップのマネジメントに関する合意 (Seitanidi and Crane, 2009) などが含まれる。

このように実行の段階は多様な視点から研究が行われているが、パートナー間のコンフリクトを回避するためには、ビジョンや目標、規則などを明確にすることが求められる。

たとえば、佐々木 (2001) は、NPO と企業がそれぞれ具体的なビジョンを掲げる必要があることを指摘している。佐々木 (2003) によると、グリーンピースのビジョンは、フォロン社との共同開発によりノンフロン冷蔵庫を普及させることであった。一方フォロン社は、家電製品にグリーンフリーズ技術を付加することで市場での競争優位性を獲得することを具体的なビジョンとしていた。このように、各組織が明確なビジョンを持っていることは、パートナーシップを実行するうえで必要となる。

また、NPO と企業がそれぞれ具体的なビジョンを明確にするのみでなく、具体的な成果目標を設定する必要がある。なぜなら各セクター、各組織で「何を成果として評価するか」は異なるからである。佐々木 (2001) によれば、グリーンピースとフォロン社は、「ノンフロン冷蔵庫を市場に出す」という具体的な成果目標を明確に設定していた。このように、パートナーシップにおける具体的な成果目標を設定することによって、両者が異なる目標のために動くことを回避できるのである。

成果目標だけでなく、規則、契約、行動基準などを成文化することも求められる。Simpson et al. (2011) によれば、NPO は企業から主に資金提供を受けている場合、規則、契約、行動基準などを成文化することが多い。Das and Teng (2000) が指摘するように、規則や契約などを成文化することは、パートナーの機会主義的行動を防ぎ、コストの負担や責任の所在を明確にする。NPO と企業の信頼関係

が十分に構築されていない場合は、企業の機会主義的行動を防ぐために、NPO は成文化された制度を制定する傾向にある。

一方で、Simpson et al. (2011) が指摘するように、成文化された制度のみでなく、共通の価値観や文化から暗黙的な規範が生まれることもある。大倉 (2009) においても、パートナー間で開発費用の負担や開発後のテントの購入の約束について、特に成文化することなく、口頭での確認のみが行われていた。

Seitanidi and Crane (2009, pp. 419-420) は、実験 (experimentation)、適合、操作化 (operationalization) の 3 つのステップから実行段階を捉えている。実験のステップでは、覚書の下書きの作成やパートナーシップ目標の合意が行われ、それらは適合のステップで修正される。たとえば、Earthwatch と Rio Tinto の事例では、実験のステップでオーストラリアとヨーロッパで覚書を統一することになったが、適合のステップにおいて、各国の法律の違いから覚書の統一が不可能であることが明らかになり、修正された。ただし、パートナー間での適合性が高い場合には、実験と適合のステップが同時に行われることもある。最後の操作のステップでは、パートナーシップの要素やプロセスを徐々に安定化させるために、定例会議において再検討、監視、評価などが行われる。

Seitanidi and Crane (2009, p. 419) は、実行段階において「仮想チーム」を構築することの重要性を強調している。両組織のメンバーによって構成される仮想チームで活動することは、仮想チームのメンバー間の信頼関係を発展させる。これにより、パートナーに対する理解が進み、より効果的に協働していくことが可能となる。また、仮想チームの存在は、組織間のパワーの不均衡を避けるためにも重要である。Al-Tabbaa et al. (2014, p. 666) が指摘するように、パワーの不均衡はパートナーシップにおいて潜在的に存在する問題である。

しかしながら、パワーの不均衡は必ずしも阻害要因となるわけではない。

Schiller and Almog-Bar (2013) は、イスラエルの NPO である Yad Sarah と製薬会社のパートナーシップの事例研究から、Yad Sarah は製薬会社よりも弱い立場にあることを問題とは認識していなかったことを明らかにした。Yad Sarah が自身を製薬企業よりも弱い存在として位置づけることで、柔軟性が生まれ、Yad Sarah は製薬企業の意見や考え方を受け入れたのである。また、NPO が企業の要望に協力的であることは、パートナーだけでなく、他の支援者や寄付者を巻き込むことを可能にする場合もある。

仮想チームのように、参加者がそれぞれの組織のメンバーでありながらも、パートナーシップのメンバーでもあることを自覚する「場」の重要性は、小島・平本（2011）や後藤（2009）によっても指摘されている。パートナーシップにおいて解決すべき問題や解決策などは、具体的な場で出現するものであり、参加者は具体的な場において相互作用する（後藤, 2009, p. 326）。ここでいう場とは「協働の形成・実現・展開のために特定の参加者によって共有されたコンテキスト」であり、物理的な空間だけでなく、心理的な空間や仮想空間等も含まれる。このような場によって組織のメンバーが相互作用することで、異なるセクターに属する組織のメンバーはコンテキストを共有し、お互いの組織や社会的課題に対する理解を深めていくのである（小島・平本, 2011, p. 24）。

また、小島・平本（2011）は、場で行われるメンバー間の相互作用のみでなく、そのような場を設置し、相互作用を推進する協働アクティビスト<sup>20</sup>の役割を強調している。協働アクティビストのような推進者（champion）の必要性は、Wohlstetter et al. (2005) や大倉（2014）においても指摘されており、特に、パートナーとなる組織同士を結びつける役割が重要だといわれている（Wohlstetter et al., 2005, p. 421）。しかし、従来の研究では、推進者の役割については十分な検討が行われておらず、研究の開拓の余地が残っている（大倉, 2014, p. 33）。

以上から、既存研究は、パートナーに対する誤解や目的の不一致などの組織間関係を壊す可能性がある問題を回避するために、ビジョンや目的、成果の明確化や組織間のパワー調整の必要性を指摘している。そして、それらは会議などの組織同士の相互作用（Clarke and Fuller, 2010; Selsky and Parker, 2005）や仮想チーム（Seitanidi and Crane, 2009）のような場における相互作用を通じて形成されていくものである。

相互作用は、異なるセクターに属する組織のメンバーが、コンテキストを共有するために必要なものである（小島・平本, 2011, p. 24）。NPO と企業のようにパートナー間に大きな違いがある場合には、単に情報を交換するだけでは、パートナーに対する誤解や目的の不一致といった問題を解決することは困難であるため（Vlaar et al., 2006, p. 1629）、コンテキストを共有していかなければならない。コ

---

<sup>20</sup> 協働アクティビストは、協働の形成・実現・展開のために「自らの資源（時間、コミットメント、人的ネットワーク、名声等）を進んで投じ」（小島・平本, 2011, p. 21）、パートナーシップを成功に導こうとする参加者である。1つのパートナーシップには複数の協働アクティビストが存在する。

ンテクストを共有することによって、「どのような行動、目標、施策が重要なのかあるいは重要でないのか、適しているのかあるいは適していないのか、正しいのかあるいは誤りなのかについて、組織間で共通」(Morgan and Hunt, 1994, p. 25) の考え方を持つようになり、組織間のコンフリクトを回避することができるのである。

また、コンテクストのような解釈の基盤となるものを構築することの必要性は、社会構成主義の立場からも強調される。社会構成主義では、「社会的世界は、物体、言葉、行為、出来事に対するわれわれの解釈によって、交渉され、組織され、構築され」(Hatch and Cunliffe, 2013, pp. 33-34, p. 訳書 55) るものである。つまり、現実是客户観的に存在するものではなく、構築されるものである。そして、人びとの世界に対する関心は、「主として私が現になしていること、私がなしたこと、なそうと計画していること、などによって規定され」るため、各人には各人の「私の世界」が存在する (Berger and Luckmann, 1966, p. 36, p. 訳書 33)。それゆえ、同じような状況や出来事に対して、行為者は異なる解釈を行うのである。

一方で、現実には「私にとって間主観的な世界として、つまり私が他者とともに共有する世界として」もあらわれる (Berger and Luckmann, 1966, p. 37, pp. 訳書 33-34)。「間主観性 (intersubjectivity) とは、人びとの間で発生する主観的体験の領域であり、この領域が歴史観や文化を共感している感覚をもたらす」(Hatch and Cunliffe, 2013, p. 34, p. 訳書 55)。そして、この「間主観的に形成された暗黙の理解」(Hatch and Cunliffe, 2013, p. 34, p. 訳書 55) に基づいて、人びとの解釈は行われる。したがって、組織のバックグラウンドの違いから生じる問題を解決するためには、各組織の解釈の基盤となるような間主観的に形成された現実が必要とされるのである。

以上から、実行の段階では、各組織がビジョンや目的を明確にするのみでなく、組織間の相互作用によって、お互いの組織や社会的課題に対する理解を深めていくことが必要である。特に、NPO と企業のようにパートナー間に大きな違いがある場合には、コンテクストのような解釈の基盤となるものを共有することで、パートナーに対する誤解や目的の不一致といった問題を解決していく必要がある。したがって、実行の段階では、組織のメンバーがコンテクストを共有していく過程を明らかにする必要がある。しかし、Lucea (2010) や Herlin (2015) が指摘するように、既存研究は主観的な意味形成の過程に十分に注意を払ってこな

かった。この点は、実行の段階における既存研究の限界であり、今後は組織メンバーの主観的な側面に着目した研究が求められる。

#### 第5節 パートナーシップの展開段階に関する研究

パートナーシップの最後の段階は、パートナーシップが「展開」していく段階である。展開段階においてパートナーシップが維持される場合には、パートナーシップの「制度化」(Seitanidi and Crane, 2009)が必要となる。制度化とは、パートナーシップの取り組みやプロセスが組織の一部として受け入れられることである。組織間の関係だけでなく、メンバー間の信頼やコミットメントのような関係的要因 (relational factors) が構築 (Barroso-Mendez et al., 2016) されることで、パートナーシップはより強固なものとなる。

制度化は、次の2つのステップを経て行われる。まず、「関係性の習得 (relationship mastering)」のステップでは、パートナーシップを維持するために次の2つの方法がとられる。1つめの方法は、パートナーの強みと弱みを受け入れることである。2つめの方法は、組織のアイデンティティを維持する機能として、コンフリクトを回避せず、むしろ意見の相違を受け入れることである。

次に、「個人的な親密化 (personal familiarization)」のステップがある。このステップでは、組織レベルよりも個人的な関係が構築され、一緒に昼食をとるといった非公式的な時間を個人間で共有することが求められる。

また、Austin and Seitanidi (2012b, p. 941) によれば、制度化は、パートナー間で集合的な価値フレームを形成していくプロセスでもある。パートナーが持つ価値フレームの違いは、パートナー間でのコンフリクトを引き起こす可能性があるため (Battilana and Dorado, 2010, p. 941)、パートナーシップを継続させるために、パートナー間で価値フレームを融合させ、制度化していくことが求められるのである。

さらに、パートナーシップによって取り組んだ特定の社会的課題についての知識やパートナーのやり方などが組織に受け入れられ、参加組織の認識や行動が変化する場合もある (Arya and Salk, 2006; Seitanidi, 2008; 大倉, 2011)。

たとえば、Arya and Salk (2006) は、企業が NPO や行政組織とのパートナーシップを通じて、特定の社会的課題に関する知識や、企業の社会的責任に対する理解を深めていくことを強調している。大倉 (2011) の事例研究では、パートナーシップを通じて、アパレル企業の社員の繊維リサイクルに関する知識が深まった

ことが明らかになっている。Seitanidi (2008) は、企業と NPO の両者が互いの知識やノウハウを自組織に取り込むことで、お互いの組織やセクターに対する理解を深めるのみでなく、各組織内のボランティア・プログラムや人材雇用などにも変化がみられたことを指摘している。このような認識や行動の変化は、パートナーシップを維持し続けるうえでも必要となるため、認識や行動の変化を促す要因を解明していくことは、今後の研究課題の 1 つであろう。

このように、発展の段階では、既存のパートナーシップを維持するために、個人間の関係的要因の強化や集合的な価値フレームの形成が行われる。また、専門知識の習得やパートナーのやり方を取り込むことで、各参加組織の認識や制度などが変化していく場合もある。しかしながら、参加組織の主観的な側面に着目した研究が不足していることもあり (Herlin, 2015; Lucea, 2010)、参加組織の認識の変化に着目した研究はほとんど行われていない (大倉, 2011)。

比較的長期のパートナーシップでは、他組織との間に新しいパートナーシップが形成され、他組織との間で新たな資源交換が行われる場合もある。つまり、パートナーシップの発展により資源交換の範囲が拡大することによって、新しいパートナーシップが生み出されるのである。このように、既存のパートナーシップを通じて新しいパートナーシップが生み出されるという点は、NPO と企業のパートナーシップの特徴である (馮, 2013, p. 252)。

実際には、制度化されずに既存のパートナーシップが終結する場合もある。なぜなら、パートナーシップは、NPO と企業の両者に対してポジティブな影響を及ぼすだけでなく、企業にはネガティブな影響を与える場合もあるからである。既存研究では、特に NPO に生じるネガティブな影響が検討されている (e.g., Martinez, 2003)。ネガティブな影響とは、寄付者やボランティアなどの NPO のステイクホルダーが、企業とのパートナーシップに対して懐疑的になったり (Boenigk and Schuchardt, 2015)、社会から NPO の存在理由を問われ、経営資源の供給源を失ったりすることである。

Boenigk and Schuchardt (2015) によると、パートナーシップのネガティブな影響は、NPO のスタッフやボランティアの間で生じる傾向が強い。特に、ラグジュアリーブランドの企業のように、企業が提供する価値と NPO が提供する価値が一致していない場合には、NPO のステイクホルダーたちは、パートナーシップに対して懐疑的になる傾向があるため、NPO は彼らに対する透明性を維持したり、継続してコミュニケーションをとり続けたりする必要がある。

また、パートナーとなる企業が非倫理的な行動をしたり、NPO の支援者から不適切であると判断される行動をしたりすることで、NPO が経営資源の供給源を失う可能性もある (Ashman, 2001; Martinez, 2003)。たとえば、環境保護を行っている NPO が企業 A とパートナーシップを形成し、日本の里山の保護を行っていたとする。この場合、NPO と企業は環境保護に取り組んでいる組織として、社会から認められる。しかし企業 A が海外に進出し、発展途上国の環境を破壊すれば、企業 A のみでなく当該 NPO も役割を果たせなかったとして、社会から存在理由を問われることになる。このように、企業が非倫理的な行動をとることによって、NPO の存在理由が社会から問われる可能性がある。その結果、NPO は、既存の後援者や寄付を失い、存続の危機に陥る可能性がある。

このように、企業とのパートナーシップによって、NPO は他の手段より安定した大きな資源を獲得することができるが、NPO が企業に対して依存することでネガティブな影響が生じる可能性もある (Andreasen, 1995)。パートナーシップは NPO と企業の間で形成される対等な協力関係である。しかし、企業に比べて財政基盤が弱い NPO にとって、企業から供給される資源は NPO の組織活動に不可欠な存在となる。それゆえ、資源を確保し続けるために、NPO は企業の望む活動を強いられる可能性がある。つまり、資源の供給源である企業にパワーを行使され、組織の自律性を維持できなくなる危険性があるのである。

また NPO は、企業や政府から独立した存在であることが求められてきた。なぜなら NPO には、社会的な問題解決のための事業を引き受けると同時に、企業や政府に起因する不公平な構造や状況を批判する役割があるからである。それゆえ企業の支援に依存することによって、NPO が独立性を失ってしまえば、この役割を果たせなくなる (Martinez, 2003)。このように、NPO が企業からパワーを行使されれば、自律性だけでなく独立性を失えば、組織としての存在理由を失ってしまうかもしれない。

NPO と企業のパートナーシップは、双方の組織にとってもポジティブな影響を与えるものとして期待されている。しかしながら、ポジティブな影響だけでなく、上述したようなネガティブな影響が生じる可能性 (Andreasen, 1995; Ashman, 2001; Martinez, 2003) にも注意を払わなければならない。特に、多くの場合に資源を供給される側となる NPO は、企業の影響力が増し、NPO の活動自体が制限されることがないように注意する必要がある。既存研究では、パートナーシップがもたらすポジティブな影響が注目されがちだが、パートナーシップ

の目標を達成するために、ネガティブな影響を回避するための方策についても、今後は検討していく必要性があろう。

また、パートナーシップは、形成、実行、展開の段階を経て、パートナーシップの終結に続くものであるが、どのようにパートナーシップが終結していくのかは、まだ十分に検討されていない (Seitanidi and Crane, 2009, pp. 419-422)。その背景には、社会的課題を解決するためには長期的に取り組む必要があるため、パートナーシップを終結させていくことよりも、パートナーシップを維持するための方策の解明に力点が置かれていることが考えられる。しかしながら、パートナーシップを終結させ、新しいパートナーシップにつなげていくことも、新しい社会的課題が生まれている今日においては必要なことである。それゆえ、Seitanidi and Crane (2009) が指摘するように、終結したパートナーシップを分析し、その理由を解明していくことは、今後のパートナーシップ研究に求められる視点であろう。

## 第6節 おわりに

本章では、パートナーシップを「異なるセクターに属する複数の組織によって資源が双方向に提供され、相互依存の関係にある組織間関係」と定義し、既存研究を形成、実行、展開の3つの段階に分けて整理してきた。

まず、形成段階では、パートナーシップは外部環境との関わり方を選択する前史の段階と、パートナー選択の段階の2つにわけられる。前史の段階では、「パートナーシップを形成する」という意思決定が、各組織における資源の必要性や各組織の戦略、自身の正当性の源に対する認知や外部の組織に対する意味づけなどから影響を受けることがわかった。前史は、パートナーシップの進展に直接的あるいは間接的に影響を与えるものであり、参加組織が埋め込まれている最初の状況を分析することの必要性は、小島・平本 (2011) や Bryson et al. (2006) によって主張されている。しかしながら、従来の研究では、「パートナーの選択」以降を分析の対象としている研究が多く、前史については十分な検討が行われて来なかったという点で、研究の開拓の余地が残っている。

パートナー選択の段階では、様々なパートナー選択の基準が明らかにされているが (Austin and Seitanidi, 2012a; Seitanidi and Crane, 2009)、本論文では資源の適合に関連した課題を提示した。組織の存続や活動に必要な資源の確保は、パートナーシップの主な形成動機であり、既存研究では、どのような資源がパート

ナー間で移転／利用されるのかを明らかにしてきた。つまり、パートナーの組織から価値あるものとしみなされる資源の種類や特徴を解明してきたのである。

しかしながら、本章で述べたように、資源の価値は内在するものではなく、資源の使い手によって生み出されていくものであるという立場からは、資源の価値が認識されていく過程を検討することの重要性が指摘される。Lucea (2010) や Herlin (2015) が指摘するように、パートナーシップの既存研究は、客観的存在論を前提とする傾向があり、認知や意味形成といった主観的な過程に十分に注意を払ってこなかった。したがって、主観的な過程に注目し、潜在的な資源が「組織にとって重要な資源」として認識され、価値あるものとしてみなされていく過程を明らかにすることが求められる。

次に、パートナーシップの実行段階では、パートナーに対する誤解や目的の不一致などの問題を回避するために、ビジョンや目的、成果の明確化や組織間のパワー調整の必要性が指摘されてきた。そして、それらは会議などの組織同士の相互作用 (Clarke and Fuller, 2010; Selsky and Parker, 2005) や仮想チーム (Seitanidi and Crane, 2009) のような場における相互作用を通じて形成されていくものである。単なる情報交換のみでなく相互作用が重要となるのは、NPO と企業のようにパートナー間に大きな違いがある場合には、単に情報を交換するだけでは、コンテクストを共有することは難しいからである (Vlaar et al., 2006, p. 1629)。

コンテクストの共有によって、「どのような行動、目標、施策が重要なのかあるいは重要でないのか、適しているのかあるいは適していないのか、正しいのかあるいは誤りなのか」といった問題に対して、参加組織は「組織間で共通」 (Morgan and Hunt, 1994, p. 25) の考え方を持つようになる。その結果、目的の不一致やパートナーに対する誤解といった組織間の問題が回避され、パートナーシップの継続が可能になるのである。

以上から、実行の段階では、各組織がビジョンや目的を明確にするのみでなく、組織間の相互作用によって、お互いの組織や社会的課題に対する理解を深めていくことが必要である。特に、NPO と企業のようにパートナー間に大きな違いがある場合には、相互作用を通じて解釈の基盤となるモノを共有することで、パートナーに対する誤解や目的の不一致といった問題を解決していかなければならない。しかしながら従来の研究は、認知や意味形成といった主観的な過程に十分に注意を払ってこなかった (Herlin, 2015; Lucea, 2010)。また、コンテクストを

共有することの重要性は指摘されているものの、意味形成の過程は検討されていない。

これまでの議論から、本論文は既存研究の課題として以下の2点を提示する。

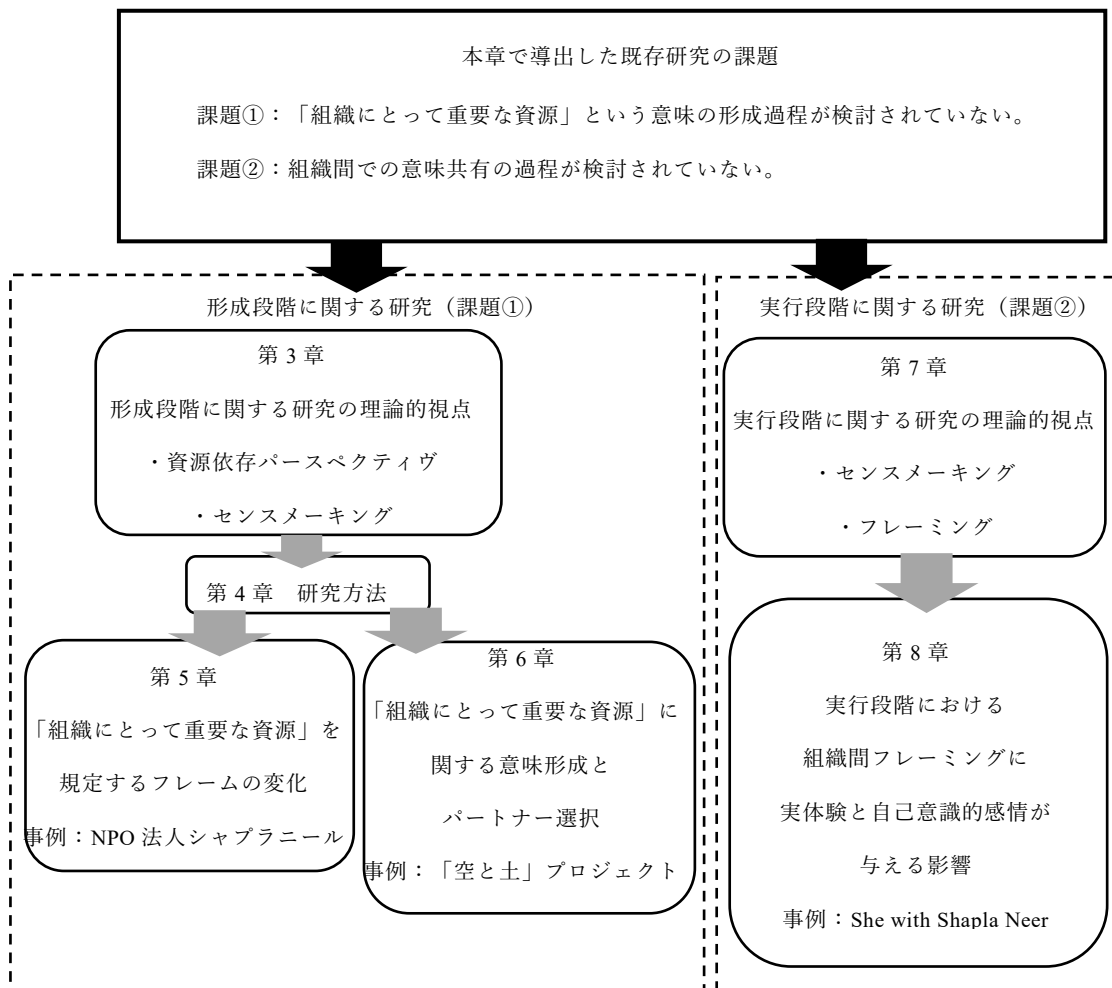
第1の課題は、「組織にとって重要な資源」という意味が形成される過程を十分に検討していないことである。資源の種類や特徴が資源の価値を規定するのではなく、資源の価値は生み出されていくものであるという前提に立てば、組織のメンバーが、あるものに価値を認めていく主観的な過程を分析する必要がある。

第3章では、「組織にとって重要な資源」という意味の形成過程の分析視点として、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、組織間関係の形成動機を説明する支配的なパースペクティブの1つであるが、資源依存パースペクティブのみでは、資源の価値が生み出されていく過程を十分に捉えることができない。それゆえ、本論文ではセンスメイキングの概念を用いることによって、「組織にとって重要な資源」という意味が形成されていく過程を明らかにする。第4章では、NPO法人シャプラニールを研究対象として事例研究を行い、NPO内で「組織にとって重要な資源」が形成される過程を検討する。第5章では、「空と土」プロジェクトを対象に事例研究を行い、なぜ企業がNPOの持つ資源を価値あるものとして認識するようになったのかを解明する。

第2の課題は、組織間でどのように意味が共有されていくのかを十分に検討していないことである。各組織の解釈の基盤となるような間主観的な現実を作り出し、意味を共有していくことは、パートナーに対する誤解や目的の不一致のような問題を回避するために必要である。第7章では、集合的に作り出されるフレームを解釈の基盤となるものとして提示し、そのフレームが共有される過程をフレーミングの活動に着目して明らかにする。第8章では、She with Shapla Neerを対象として事例研究を行う。本事例研究によって、異なるコンテキストに置かれていた参加組織間で、どのようにフレームが共有されていったのかを解明する。

本章の議論と次章以降の関係は、図10の通りである。

図 10 本章の議論と次章以降の関係



## 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3章～第6章の目的は、「組織にとって重要な資源」という意味が、組織内で規定される過程を明らかにすることである。本章では、形成段階の事例研究の理論的視点として、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、形成段階に関する既存研究の理論的基盤の1つである。このパースペクティブに基づく既存研究では、「組織の問題を解決するために必要な資源の獲得」(Selsky and Parker, 2005, p. 851)を目的として、組織はパートナーシップを形成することが指摘されてきた。前章で述べたように、従来の研究では、移転／利用される資源の種類や特徴が明らかにされてきた。この背景には、資源を客観的に存在するものとして捉え、特定の種類や特徴を持つ資源であれば、どのパートナーシップのどの主体からも同様の価値を認められるものであるという前提があると推測される。

しかし、主観主義的な存在論においては、組織メンバーに認識されることで、あるものは資源として存在するのであり、資源の価値は固定的なものではない。資源の価値は、潜在的な資源と特定のフレームが結びつけられることで生み出されるのである (Feldman and Quick, 2009, p. 139-140)。したがって、パートナーシップの形成動機を明らかにするためには、パートナーとなる組織の資源の価値を評価するようになった過程を解明していく必要があるのである。

資源依存パースペクティブは、前章で指摘した既存研究の1つ目の課題に取り組むうえで、有用な理論的視点であるが、資源依存パースペクティブにおいても、「組織にとって重要な資源」という意味の形成過程のような組織内部の意思決定の過程は十分に検討されていない (山倉, 1993; 山中, 2012)。そこで本章では、センスメイキングの概念を取り入れることで資源依存パースペクティブを補強する。

### 第2節 資源依存パースペクティブ

#### 第1項 資源依存パースペクティブの理論的背景

1970年代後半、組織と環境の関係性を捉えた3つの影響力のあるマクロ社会的なアプローチが出現した。3つのアプローチとは、新制度派 (neo-institutional theory) (Meyer and Rowan, 1977)、組織エコロジー (Hannan and Freeman,

1977)、そして、資源依存パースペクティブ (Pfeffer and Salancik, 1978) である (Wry, Cobb, and Aldrich, 2013)。

1982 年までに、資源依存パースペクティブの代表的な文献である *The External Control of Organizations* (Pfeffer and Salancik, 1978) は、他の 2 つのパースペクティブよりも注目を集めていたものの、1980 年代の終わりには、資源依存パースペクティブの影響力は下火になっていった (Wry et al., 2013, pp. 442-443)。しかし、2000 年半ば頃から、再び注目を集めている (Katila, Rosenberger, and Eisenhardt, 2008, p. 321; Wry et al., 2013, p. 456)。また、資源依存パースペクティブは、M&A、ジョイント・ベンチャー、戦略的提携などの研究領域で扱われることも多く、組織間関係論の代表的なパースペクティブの 1 つとして位置づけられている (Hillman, Withers, and Collins, 2009; 山倉, 1993; 小橋, 2013)。

資源依存パースペクティブは、オープン・システムアプローチ (Thompson, 1967) とパワー交換理論 (Blau, 1964; Emerson, 1962) という 2 つの視点が理論的基盤となっている。これらの 2 つの視点をを用いることで、資源依存パースペクティブは、環境に対するより一般的な視点と、組織間関係や組織間依存により重きを置く政治的でパワー志向の視点を提示した。つまり、資源依存パースペクティブは、資源の交換とそれに伴い生じる依存から組織と環境の関係性を捉えようとしたパースペクティブである (Wry et al., 2013, p. 442-445)。

1970 年代後半までに、環境が組織に与える影響は非常に重視されるものとなっていた (Hatch and Cunliffe, 2013, p. 67, p. 訳書 108)。オープン・システムアプローチでは、組織は環境と相互依存関係を持つ存在 (Thompson, 1967, p. 6, p. 訳書 8) とみなされる。それゆえ、資源依存パースペクティブでも、組織は彼らの環境と不可避で密接な関係を持った存在として描かれる。さらに、すべての組織は彼らの環境を調整するために活動することも資源依存パースペクティブの前提である (Pfeffer and Salancik, 2003, p. 1)。

また、資源依存パースペクティブは、オープン・システムアプローチと同時期に発展したパワーと依存の考えも基盤となっている (Wry et al., 2013, p. 445)。Emerson (1962) の考え方に基づけば、組織はいくつかの環境の要素主体に依存しており、その依存度は、その要素主体が提供できる資源に対する組織体のニーズに比例し、同じ資源を提供する他の要素主体が存在するときは、その能力に反比例する。たとえば、財務的資源を必要としている製造企業は、その財務的資源を他から調達できない限り、金融機関に対して依存することになる。また、病院が

患者を必要とし、開業医だけが患者を病院へ紹介できる場合のみ、病院は開業医に依存することになるのである (Thompson, 1967, p. 30, p. 訳書 42)。

このように、他の組織の資源や能力に組織が依存している場合、その資源や能力を提供する組織は、パワーを持つ。つまり、依存とはパワーとは正反対のものである (Thompson, 1967, p. 30, p. 訳書 42)。Thompson (1967) によれば、依存関係とパワーをこのように捉えれば、パワーは組織が持つ特性ではなくなり、組織と環境の要素主体との諸関係の結果として生じたものとみなすことができる。たとえば、ある組織は、インプットを提供している組織との関係では相対的に強いパワーを持つが、アウトプットを引き受ける組織との関係では相対的に弱いパワーを持つ場合がある。また、この現象とは反対の場合もあり、さらに、組織はインプットとアウトプットの両方において、相対的に強いパワーを持つ場合も考えられるのである (Thompson, 1967, pp. 30-31, pp. 訳書 42-43)。

以上から、環境は、組織に影響を与える重要な要素であり、組織と環境に依存関係が存在していることは、資源依存パースペクティブの前提となっている。それゆえ、資源依存パースペクティブにおいては、組織は他の組織との相互依存性によって影響を受ける存在として扱われているのである。

## 第2項 資源依存パースペクティブの概要

資源依存パースペクティブにおいては、組織は環境と相互依存関係にあるため、組織が環境からどのような制約を受けるのか、また環境からの制約に対してどのように反応するのかが、資源依存パースペクティブでは明らかにされてきた (Wry et al., 2013, pp. 444-445)。組織は他組織との相互依存性によって制約される存在であることを踏まえると、組織の存続可能性は、他組織をはじめとした環境から切り離すことはできない。それゆえ、資源依存パースペクティブでは、組織が生き残るために重要な能力は、資源を確保し、維持する能力である (Pfeffer and Salancik, 2003, p. 2) と考えられている。

もし組織存続にとって必要な資源が、「常に」しかも「すべて」確保可能であるならば、組織存続にとって資源確保はそれほど深刻な問題ではない。しかし現実には、必要な資源を「常時」、「すべて」、「確実」に確保できる組織は存在しない (藤田, 2001, p. 123)。それゆえ、組織は彼ら自身が必要とする資源を持つ他の組織に依存するのである (Pfeffer and Salancik, 2003, p. 2)。

藤田 (2001, p. 123) によれば、「組織は、必要な資源の確保に関して有効的 (effective) である限りにおいて、存続することができる」という点が資源依存パースペクティブでは強調される。組織の有効性とは、「許容可能な成果や行為を作り出す能力」である。効率性は組織内部の基準であるのに対し、有効性は利害関係者のような組織の環境が、当該組織がどのようなものかを判断する際の基準である。組織の有効性の概念の最も重要な側面は、組織自身と組織活動が許容されるかどうかは、最終的には組織の外側で判断されるということである (Pfeffer and Salancik, 2003, p. 11)。つまり、組織の外部環境から「許容可能な成果や行為を作り出す能力」を持った組織であると判断された場合に、組織は資源を確保し、存続することができるのである。

組織は他組織などの環境と資源をやり取りするが、環境は、それぞれの利害 (interests) や目的を持つ他の組織によって構成されている。そして、組織の存続のために資源をやり取りすることで、組織と環境の間には依存とパワーが生じる。資源依存パースペクティブでは、この「依存」によって、組織は環境からパワーを行使され、行動を制約されるのである。

組織にとって重要度が高い資源であるほど、資源の供給者に対する依存は強くなるが、依存の程度は、(1) 資源の重要性、(2) 資源の配分と利用に関して他組織が有する裁量権の程度、(3) 資源の代替可能性、の3つの要因が相互に関連して決まる。特に、「資源の重要性」と「資源の代替可能性」は、2つの条件が揃った場合に依存性を規定する (Pfeffer and Salancik, 2003, pp. 45-50)。

(1) 資源の重要性は、a. 資源交換の相対的な重要さ、b. 資源の不可欠さ (criticality) の2つの要因で規定され、これらの要因は完全に独立した関係ではない。a. 資源交換の相対的な重要さとは、組織のインプット全体、あるいはアウトプット全体に対して、交換される資源が占める割合である。たとえば、組織が活動するうえでインプットされる資源のほとんどを特定の資源が占める場合、その組織は、複数の資源を使う組織や比較的インプットの割合が低い組織よりも、インプットされる資源の提供者に依存する。

b. 資源の不可欠さは、組織にとってインプットされる資源の供給先、あるいは資源の提供先がどれだけ不可欠かということである。資源の不可欠さは、組織の環境変化や時間の経過とともに変化する要因である。たとえば、組織が存続の危機に陥るような訴訟に直面すれば、弁護士の提供する資源の重要性は増す。

(2) 資源の配分と利用に関して他組織が有する裁量権の程度は、他の社会的行為者によって保有される資源の配分と利用に対する裁量の程度である。資源の使用や配分を決定することができる裁量権は、権力の重要な源であり、資源が不足するほど重要性が増す。特定の資源を所有していない場合でも、その資源にアクセスできることも資源のコントロールの1つである。

(3) 資源の代替可能性は、資源をコントロールしている個人や組織、あるいは資源の供給源や需要先が存在するかどうかということである。新しい供給源から資源を獲得することができれば、他組織への依存度を弱めることができる。

これらの3つの要因によって依存性は規定され、資源の依存性によって、組織間にはパワーが生じる (Thompson, 1967, p. 38)。Pfeffer and Salancik (2003) では、パワーを生み出す資源のタイプについては詳細に述べられていないが、金銭、物的資源、情報、正当性などが含まれる。はっきりしていることは、彼らは正当性を付与された集団が、価値のある情報や物的な資源をコントロールできるときに、正当性は主として重要な資源となることに注意を払っていたということである (Wry et al., 2013, p. 446)。

Thompson (1967) も指摘するように、資源を欲する組織が供給源の組織に依存している場合、供給源の組織は、資源を欲する組織に対してパワーを持つ。このような組織間の非対称関係 (パワーの不均衡) (山倉, 1993, p. 37) が生じる場合には、組織は供給源の組織にパワーを行使される可能性があるため、組織は依存性に対処しようとするのである (Pfeffer, 1992, pp. 26-27)。

Pfeffer and Salancik (2003) では、自律化戦略、協調戦略、政治戦略という3つの戦略が、依存を調整する方法として指摘されている (山倉, 1993)。まず、自律化戦略は、依存を吸収・回避するために、自らがコントロールできる領域を拡大することを目的とする (Pfeffer and Salancik, 2003, p. 113)。具体的には、合併や買収、垂直的統合、部品の内製化などの行動を指す。次に、協調戦略は、自身の依存の状況を作り変えようとするものである (Pfeffer and Salancik, 2003, p. 113)。この戦略では、組織は依存を認めたとうえで、他組織との間で、折衝により互いの妥協点を発見し、他組織との安定した関係を形成しようとする (山倉, 1993, p. 102)。たとえば、協定締結や人材導入、合併、アソシエーションなどが協調戦略に含まれる。最後に、政治戦略は、依存関係を当事者間で直接的に操作するのではなく、政府などの第三機関の介入や、第三機関への働きかけを通じて、間接

的に操作しようとするものである。正当性の獲得や政府の規制、ロビー活動などがこれにあたる（山倉, 1993, p. 38）<sup>21</sup>。

これまで述べたように、環境に対する依存によってパワーの不均衡は生み出され、パワーの不均衡がもたらす制約を解消するために組織は依存の調整を試みる。ここでの依存が双方向で生じるものであることは理論的に指摘されているものの（Pfeffer and Salancik, 2003, p. 40-43）、既存研究では双方向性についての研究が不足していた。しかしながら、近年は依存の双方向性を考慮した定量研究が行われるようになってきている。

近年の研究は、依存を非対称依存（asymmetry dependence）と共同依存（joint dependence）に区別して捉えることの必要性を主張している（Casciaro and Piskorski, 2005; Dress and Heugens, 2013; Emerson, 1962; Gulati and Sytch, 2007）。パワーの不均衡を生み出す非対称依存と、両組織間の依存の総量である共同依存の2つの領域において相互依存は成り立つ。共同依存は依存の総量であるため、総量が大きくなるほど両組織はお互いの持つ資源を必要としていることになる（Casciaro and Piskorski, 2005; Emerson, 1962; 入山, 2017）。しかしながら、これまでの研究は非対称依存と非対称依存が生み出すパワーのダイナミクスのみを扱っており、共同依存は十分に検討されてこなかった（Gulati and Sytch, 2007, p. 32）。

依存の双方向性に注目した Casciaro and Piskorski (2005) 以降、非対称依存だけでなく共同依存に着目した研究が行われるようになってきている（Dress and Heugens, 2013; Gulati and Sytch, 2007）。たとえば、Gulati and Sytch (2007) は、共同依存によって組織が関係性に埋め込まれ、より高い信頼関係を構築したり、組織間関係へのコミットメントを強めていくことを指摘している。

このように、近年の研究は依存の双方向性に注目しており、定量的な研究においても双方向の依存性が測定されるようになってきている。また、ある組織に対する依存は、当該組織以外の組織に対する依存によっても変化するため、依存を2者間の関係性だけで捉えるのではなく、他の組織との関係も分析する必要がある（Casciaro and Piskorski, 2005, p. 171）。

---

<sup>21</sup> これら3つの戦略のうち、NPOと企業のパートナーシップは、依存を認めたうえで、NPOと企業の間で安定した関係を形成しようとする協調戦略にあたる。

### 第3項 環境と「組織にとって重要な資源」の形成

第2項で述べたように、組織の環境は、組織の存続可能性に影響を及ぼす存在であり、組織は依存に対処するために環境に働きかける。では、組織の環境とはどのように存在するものなのだろうか。Pfeffer and Salancik (2003, p. 13) によれば、組織の環境は客観的に存在するもの、あるいは与えられた現実ではない。Wry et al. (2013, p. 446) が指摘するように、資源依存パースペクティヴは、組織の環境を主観的に構成されるものとして扱うことで、組織における認知の役割と、認知に基づく戦略的選択の可能性を示している。以下では、資源依存パースペクティヴにおいて、組織の環境はどのように規定されていくのかを述べる。

Pfeffer and Salancik (2003, pp. 72-73) は、Weick (1979) に依拠し、組織の環境はイナクトされるもの、すなわち注意と解釈のプロセスを通じて作り出されたものであると主張した。「イナクトメント」とは、「経験の特定の部分をさらに注意するために囲い込むこと」(Weick, 1979, p. 45, p. 訳書 58) である。囲い込まれたものは「組織にとってただちに環境となるのだが、その環境は」組織や個人自らの行為によって生み出されたのである (Weick, 1979, p. 154, p. 訳書 199)。そして、組織によって作り出されるイナクトされた環境は、組織の行為に影響を与える (Pfeffer and Salancik, 2003, p. 71)。このように、Weick (1979) は、イナクトメントの概念を用いることで、「組織のリアリティーの源泉が実は主体的であること」(p. 153, p. 訳書 198) を示しているのである。

このように、組織の環境は所与として与えられた存在ではなく、組織がイナクトメントによって自ら作り出すものとして捉えられる。資源依存パースペクティヴでは、組織や個人によるイナクトメントによって組織が資源のやり取りをする環境が作り出されるが、そうした環境から組織にとって重要度の高い資源を獲得し、処理しうる能力を有する行為主体が、組織において権力を有するのである (山中, 2012, pp. 9-10)。

では、組織における資源の重要性 (resource importance) は、どのように規定されるのであろうか。Pfeffer and Salancik (2003, p. 46) によれば、資源の重要性は、資源交換の相対的な重要さと、資源の不可欠さ (criticality) という2つの要因で規定される。資源交換の相対的な重要さは、組織間で交換される資源がインプットあるいはアウトプットに占める割合から決まるものである。それゆえ、組織のインプット全体、あるいはアウトプット全体に対して占める割合が高い資源ほど、「組織にとって重要な資源」となる。

一方で、不可欠さの指標は、ある資源が欠乏する、あるいは市場に対してアウトプットできない時に、組織が機能し続けることができる程度である。資源の不可欠さでは、割合の高さが重要性を決めるのではないため、ある資源が組織全体のインプットに占める割合が小さかったとしても、その資源の重要度は高くなる。たとえば、オフィスにおける電力は、組織の費用に占める割合が比較的小さいが、多くのオフィスでは電力がなければ、組織が機能しつづけることは難しい。この場合、組織における電力は不可欠である。

このように、資源依存パースペクティブでは、資源交換の相対的な重要さと資源の不可欠さという2つの要因から資源の重要性が決まる。そして、組織のインプット（アウトプット）に占める割合が高い資源で、かつ（あるいは）、その資源が無ければ組織が機能し続けることが難しい場合に、その資源は「組織にとって重要な資源」となる。しかし、組織のリアリティーの源泉が主体的であることを踏まえれば、資源の重要性も客観的に決まるものではない。

たとえば、18歳から22歳までの人々を学生としている大学にとっては、彼らの相対的な重要性は高いが、社会人にまで対象を広げた大学においては相対的な重要性は低くなる。また、組織をとりまく環境の変化に伴って、何が不可欠な資源なのかもまた変化する（Pfeffer and Salancik, 2003, pp. 46-47）。Pfeffer and Salancik (2003) は、組織におけるリアリティーが多義的であり、それらが環境に対するイナクトメントに次のように影響を及ぼすことを指摘している。

意味は、世界の観察者によって作り出されるものであると仮定すると、正当なものとして私たちに与えられる世界の中には、意味は存在しない。それゆえ、何が環境なのかという問いに答えるためには、計画された組織の活動において、環境をイナクトする組織や個人を考慮しなければ意味がないのである。もし環境がイナクトされるものであれば、イナクトする人の数だけ環境は存在する。その結果、組織環境には非常に多くの類型化が存在し、同じコンテキストのように見える状況に対して、組織や個人は異なる反応を示すのである（p. 73）。

たとえば、製品売上の大幅な下落に直面した企業の販売部門の管理者は、販売促進が不十分であると理解し、販売促進策への追加人員や資金の投入を進めようとするかもしれない。一方で、開発部門の管理者は、製品そのものが陳腐化しつ

つあると理解し、新製品開発に追加資金を投入しようとするかもしれない（山中，2012, p. 10）。このように、組織や個人は環境をイナクトし、資源のやり取りをする環境を作り出すが、各組織や個人によって状況に対する認識は異なるため、「組織にとって重要な資源」という意味も異なるのである。

これまでみてきたように、資源依存パースペクティブでは、イナクトメントの概念を用いて環境自体が作り出されることが明らかにされており、決定論的な側面だけではなく、主意主義的な側面もみられる。しかしながら、山中（2012, p. 10）が指摘するように、資源依存パースペクティブでは、組織による環境のイナクトメントに影響を及ぼす「組織にとって重要な資源」は、「あたかも客観的に、環境との依存関係から一義的に確定されるものとして扱われてしま」っている。その背景には、資源は特有の種類を持つ資産や資質であると捉えられており、必ずしもその価値は生み出されるものとして扱われていない（Feldman and Quick, 2009, p. 141）ことがあると推測される。

こういった主観主義的な観点から資源を捉えると、組織内や他組織から価値が十分に認識されていない資源であっても行為者がその資源の価値を作り出し、その資源の獲得活動を正当化したり、他組織と協力関係を形成したりすることが可能となる。そこで本論文では、主観主義的な観点から、潜在的なモノが「組織にとって重要な資源」として認識されるまでのプロセスを検討する。伝統的な資源の捉え方では資源は静的なモノであるが、資源は使われるまでは単に潜在的なモノでしかない。そして、それらのモノがどのような資源なのかは、特定の状況においてどのように使用されるかによって規定されるのである（Feldman and Orlikowski, 2011, p. 1246）。

Feldman and Quick (2009, pp. 139-140) によれば、資源の価値は、潜在的な資源が特定のフレームと結びつけられ、あるコンテキストにおいて特有の価値が認められることで生み出されるのである。それゆえ、組織は、意図的であろうが、付随的あるいは無意識であろうが、フレームと資源を結びつけ、特定のコンテキストにおける資源の価値を実感したり、フレームを再構築したりするのである。

この観点に立てば、組織が持つフレームとの関連や、フレームと結びつきで作られる意味の形成過程を捉えることで、資源の価値が生み出される過程を検討することができる。本論文ではフレームとフレームを用いた解釈の過程を包括的に捉えてきた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ことで、組織において一義的に確定するものとして扱われてきた「組織に

にとって重要な資源」という意味の形成過程を明らかにし、資源依存パースペクティブに対する理論的な貢献を試みる。

### 第3節 センスメイキング

#### 第1項 センスメイキング研究の概要

センスメイキングは、意味を構築し、他者に伝えるための方法に注目した研究者 (e.g. Garfinkel, 1967; Polanyi, 1967) によって紹介された言葉である (Maitlis and Christianson, 2014, p. 60)。今では、センスメイキングは組織の研究において非常に重要なトピックの1つとなっているが、最初に組織のセンスメイキングを論じたのは、Weick (1969) の *The Social Psychology of Organizing* であるといわれている (Maitlis and Christianson, 2014, p. 61)。

1980年代までに、センスメイキングの研究は、人びとが環境をイナクトメントする過程に着目してきたが、1990年代になると、Weick (1995) の *Sensemaking in Organizations* において、後のセンスメイキング研究の中核となる枠組みが提示され、様々な視点で研究が行われるようになった。特に、危機的な状況におけるセンスメイキングに対する研究に注目が集まり、重要な出来事に対する詳細なケーススタディーが行われるようになっている (Maitlis and Christianson, 2014, p. 61)。

このように、センスメイキングは、組織論の領域において急速に注目を集めており、危機への対応と組織学習 (Catino and Patriotta, 2013; Christianson, Farkas, Sutcliffe, and Weick, 2009; Weick, 1990, 1993, 2010)、戦略形成や戦略転換 (Cornelissen and Clarke, 2010; Gioia and Chittipeddi, 1991; Rerup and Feldman, 2011; Sonenshein, 2009, 2010) といった多様なテーマに関連付けて研究されている。また、組織内のセンスメイキングだけでなく、組織の境界を超えたセンスメイキング (Cornelissen, Mantere, and Vaara, 2014; Danneels, 2003; Jørgensen, Jordan, and Mitterhofer, 2012; Khaire and Wadhwani, 2010; Medlin and Tornroos, 2014; Rafaeli and Vilnai-Yavetz, 2004; Santos and Eisenhardt, 2009; Sharma and Kearins, 2011; Stigliani and Ravasi, 2012) にも注目が集まっている。

組織論の領域において注目を集めているセンスメイキングであるが、研究者によって定義に違いがみられ、定義が定まっていない。次項では、Weick (1995) を基盤としながら、センスメイキングの定義と特徴を確認していく。

## 第2項 センスメーキングの定義と特徴

Weick (1995, p. 4, p. 訳書 5) によれば、センスメーキングは、文字通り意味 (sense) の形成 (making) を表現している概念である。能動的な主体は、有意味で (sensible)、知覚可能な (sensable) な事象を構築するが、彼らがどのように事象を構築するのか、なぜ構築するのか、構築したものがどんな作用をするのかといった問題が、センスメーキングの研究においては関心の対象となる。

Weick (1995) によれば、多くの研究者が、「何かをフレームワークの中に置くこと」(p. 6, p. 訳書8) としてセンスメーキングを定義している。センスメーキングの重要な特徴は、「真実を発見すること」よりも、「理解を作り出す (意味を決定する) ように経験を編成することで、真実を創造」しようとすることである (Hatch and Cunliffe, 2013, p. 35, p. 訳書57)。センスメーキングにおいては、世界は「生の形」で所与として存在しているものではなく、組織内の行為者が利用可能なフレームを用いて構築していくものとして捉えることができるのである (Cornelissen and Clarke, 2010, p. 542)。

また、センスメーキングは、混乱を伴うような状況において特に重要となる。なぜなら、こうした状況下で行為者にとって問題となるのは、「意味が少なすぎるのではなく、あまりに多過ぎる」(Weick, 1995, p. 27, p. 訳書 36) ことだからである。こうした多義的な状況におけるセンスメーキングの重要性について、Weick (1995) は次のように述べている。

多義性に苦しめられているとき、必要なのはより多くの情報ではない。必要なのは、どのプロジェクトが重要かを教えてくれる選好についての価値観や優先順位や明確さなのである。価値が明確になると、過ぎ去った経験の中で何が重要なかが明確になり、ひいては、過ぎ去った経験の意味するものについて何らかのセンスが得られるのである (pp. 27-28, p. 訳書 37)。

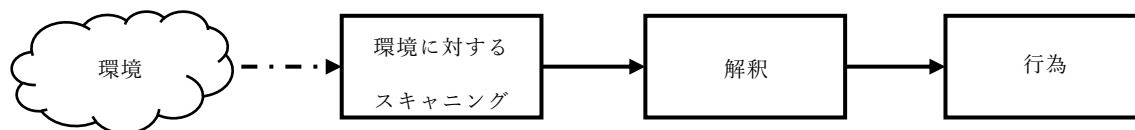
このように、センスメーキングには多義的な現象を理解するために行われるという側面があるため、Brown, Colville, and Pye (2015, p. 266) は、センスメーキングを「多義性や曖昧性、混乱を伴う現象を理解するために、もっともらしさを探索する人びとによって行われるプロセス」と定義している。つまり、センスメーキングとは、行為者が多義的な状況に遭遇した時、彼らの環境から手掛かりを抽

出し、もっともらしく解釈することで、進行中の出来事を理解しようとする活動であるといえる (Maitlis and Christianson, 2014; Weick, 1995)。

以上から、本論文では、「行為者が進行中の出来事を理解するために、何ものをフレームの中に置くことで手掛かりを抽出し、もっともらしい意味を形成するプロセス」として、センスメイキングを定義する。

センスメイキングのプロセスには、図 11 に示したスキヤニング (scanning)、解釈 (interpretation)、行為 (action) の 3 つの要素が含まれる (Daft and Weick, 1984, p. 286; Thomas, Clark, and Gioia, 1993, pp. 240-242)。以下では、それぞれの要素について説明する。

図 11 センスメイキングのプロセス



出所：筆者作成。

スキヤニングは、組織に影響を与える重要な出来事や問題を特定するために、組織内外の環境を探索することである (Thomas et al., 1993)。トップマネジメントのような組織の意思決定者は、彼らが実際に使用する情報よりも多くの情報にアクセスできるため、スキヤニングによって戦略的課題を解釈するために必要な情報を選択するのである。つまり、スキヤニングのプロセスでは、「経験の特定の部分をさらに注意するために囲い込むこと」(Weick, 1979, p. 45, p. 訳書 58) である「イナクトメント」が行われる。これにより、行為者は環境の中から解釈するもの、すなわち「手掛かり」を抽出するのである。

次の段階では、行為者は手掛かりを解釈していく。解釈は、情報の意味を理解するために、情報に意味のあるラベルをつけることである。たとえば、戦略的課題に「機会」あるいは「脅威」のラベルをつけることを指す (Thomas et al., 1993)。組織においては、戦略的課題に人びとの行為を動員するために、解釈は必要な行為であり、センスメイキングにおいては、組織が彼らの環境に働きかけること、すなわち、行為を導くものとなる。

ここで留意すべきことは、センスメイキングは、解釈そのものを指す概念ではないということである。Weick (1995) は、センスメイキングと解釈の違いについて次のように述べている。

解釈するという営みは、何かすなわち世界の中のあるテキストがそこにあり、発見されるのを待っている [中略] センスメイキングは発見よりも発明に近い。センスメイキングをするということは、構築すること、フィルターにかけること [中略] やがて有意味になるものの構築を暗示しているのである (pp. 13-14, p. 訳書 18)。

以上から、センスメイキングは単に解釈することを指すのではなく、「自分たちの解釈するものを自分たちが生成する」(Weick, 1995, p. 13, p. 訳書 17) 活動を含むものであるといえる。それゆえ、環境に対するスキニングを行い、解釈するもの自体を構築する活動が、解釈に先立つものとしてセンスメイキングのプロセスに含まれるのである。

そして、センスメイキングでは、組織は彼らの環境に働きかけ、その働きかけに対する環境の反応を解釈し、環境からのフィードバックに基づき彼らの行為を再度作り直す。つまり、組織の行為は、解釈の結果として修正されるものである (Danneels, 2003; Thomas et al., 1993)。

これまで述べたように、センスメイキングのプロセスは、組織が彼らの環境に対する働きかけの結果として、環境から手掛かりを受け取り、これらの手掛かりを解釈し、後の行為の基礎を形作っていくことである。

Weick (1995, pp. 1-2, pp. 訳書 1-2) は、「幼児虐待症候群」の発見をセンスメイキングの例として紹介している。1946 年に、小児科の放射線医師によって X 線写真の中の外傷は、初めて論文に取り上げられた。しかし、放射線医師は、これらの外傷を親による受傷時の放置や「不適切な手当て」が原因であると推測したため、それ以上の進展はなく、その状態は、1961 年に、アメリカ小児学会において、幼児虐待症候群の公開討論会が行われるまで変わらなかった。

公開討論会後、地方検事と病院による全国的な調査が行われ、児童虐待症候群の 749 の症例が確認されることになった。その後の公機関の反応は素早く、全米 50 州で、児童虐待症候群の疑いのあるケースは法律によって報告が義務付けられるようになった。このような過程を経て、親による受傷時の放置や不適切な手当

ての結果として解釈されていた X 線写真の中の外傷は、幼児虐待症候群の結果として解釈されるようになったのである。

上述の事例には、センスメイキングの 3 つの特徴が含まれている。第 1 に、進行中の事象の中から誰か（放射線医師）が辻褄の合わない手掛かり（X 線の中の外傷）に注目し、その手掛かりに対して回顧的にもっともらしい推測（たとえば、親による受傷時の放置）を行ったことである。これは、センスメイキングのスキニングと解釈のプロセスである。重要なことは、手掛かりが初めから客観的に存在するものではなく、誰かによって注目されることで推測の対象となったことである。Weick (1995) が強調するように、「自分たちの解釈するものを自分たちが生成する」(Weick, 1995, p. 13, p. 訳書 17) ことが、「単なる解釈（すでに文脈として埋め込まれているものから受動的に取り出すという作用）」(高浦, 2006, p. 153) との大きな違いである。

第 2 に、推測を下した放射線医師が、論文という形でその推測を公表した結果、その推測は他者にとって医療という世界の環境の一部となったことである。推測の公表は、行為にあたる。放射線医師がこの行為によって環境に働きかけ、X 線写真の中の外傷を「(初めから“外在的に”存在していたのではなく) 今気づくべくそこに存在する対象」(Weick, 1995, p. 2, 訳書 p. 2) として医療の世界に創造しなければ、医療の世界の人びとによるスキニングや解釈、行為は起こらなかったかもしれない。この点も、解釈するものは所与として存在していたのではなく、生成されたものである、というセンスメイキングの特徴と関連が深い。

第 3 に、「幼児虐待」という生々しい表現が与えるイメージが、怒りと行為を引き起こしたことである。「幼児虐待」のように多様なイメージを喚起させるラベルづけを行うことは、センスメイキングを引き起こす上で重要となる。それゆえ、より多様なイメージを喚起できる言語やシンボルを有している組織は、貧困な語彙しか持たない組織よりも環境に適応できるセンスメイキングを行う可能性が高いと考えられるのである (Weick, 1995, pp. 3-4, 訳書 p. 4)。

では、センスメイキングはどのような時に生じるのであろうか。Maitlis and Christianson (2014, pp. 71-78) は、センスメイキングの引き金となる状況として、外部環境の変化に伴う組織の危機、アイデンティティの危機、計画された変革の 3 つの状況を指摘している。

1 つめの状況は、外部環境の変化に伴う組織の危機である。たとえば、病院における医者のストライキ (Meyer, 1983) や大学生の人口構成の変化 (Milliken,

1990) などである。2 つめのアイデンティティの危機は、環境の変化によって自社の事業や強みが陳腐化し、「自分たちはそもそもどのような企業なのか」がわからなくなっているといった、アイデンティティが揺らいでいる状況（入山, 2016, p. 130）である。3 つめの計画された変革は、これまでの 2 つの現象とは異なり、少なくとも組織の中にその出来事を予期したり、計画したりした人が存在する。たとえば、新しい学長の就任（Gioia and Chittipeddi, 1991）である。

このような状況において、行為者はスキミングによって手掛かりに注目し、注目した手掛かりを解釈していく。だが、「手掛かり」だけではセンスメイキングは行われない。次項では、センスメイキングが生じるうえで重要な装置となる「フレーム」について述べる。

### 第 3 項 センスメイキングとフレーム

前項で述べたように、センスメイキングの研究者たちは、行為者がフレームを用いて手掛かりを抽出し、意味を作り出していくプロセスとしてセンスメイキングを捉えている。Weick (1995, p. 110, p. 訳書 148) によれば、「手掛かりはフレームの中に置かれて意味を持つのであり、手掛かりだけ、あるいはフレームだけでは意味をなさない」。つまり、センスメイキングが生じるには、手掛かりとフレームの両方が必要であり、手掛かりを捉えるに妥当なフレームの中に、手掛かりが位置づけられることが必要となるのである（宇田川, 2015, p. 17）。

フレームは、社会運動論の領域で着目されてきた概念であり、個々人が持つものだけでなく、集合的に作り出されるものとしても研究が進められてきた（Cornelissen and Werner, 2014）。本論文の主要な関心は、組織において資源の価値が作り出される過程にあり、「組織にとって重要な資源」という意味の形成に用いられるフレームにある。このような個人や集団による相互作用によって意味が構築されたり、交渉されたりする過程に着目した研究は、集合的に作り出されるフレームを研究対象としてきた。

特に、社会運動論では、活動家たちの言動によって生み出される「組織化されたフレーム（collective action frames）<sup>22</sup>」（Benford and Snow, 2000, p. 614）

---

<sup>22</sup> collective action frames は、日本語の定訳はないものの、主に社会運動論の領域で扱われてきた概念であるため、社会運動という集合的な行為を導く「集合的行為のフレーム」と訳されることが多い。本論文では、社会運動のように群衆を巻き込むためのものというよりも、NPO と企業という 2 つの組織があたかも 1 つの組織としてまとめ、協働

が、社会運動に群衆を参加させるために重要な概念として扱われてきた。組織化されたフレームは、「単に個人の態度や知覚の凝集ではなく、共有された意味の交渉の結果」(Gamson, 1992, p. 111) として存在するため、個々人が持つものではなく、集合的なものとして扱われる。したがって、本論文では、「人工的に作り出される『社会的な出来事にあてがわれる主観的な意味を規定する組織の原則』(Goffman, 1974, p. 11)」(Cornelissen and Werner, 2014, p. 197) をフレームと定義する。

フレームは、出来事や事件が意味のあるものになることを助け、経験を組織化し、行為を導く機能を持つ (Benford and Snow, 2000, p. 614)。個人や組織はフレームを用いることで、環境の特定の側面に注意を払ったり (Kaplan, 2008)、言及されていない側面に注目し、新しい推測をしたり (Weick, 1995) するのである。

フレームと類似の概念として、心理学の領域では、スキーマ (schema) やスクリプト (script) が用いられている。人が環境のような外界の刺激を理解する際には、「あらかじめ記憶内に持っている知識があり、それを動員することで主体側が積極的に外界の刺激にかかわりつつ理解が進められていく」(山岸, 2001, p. 102) が、スキーマやスクリプトは、人が外部からの刺激を理解する際に使用される知識のことを意味している。

スキーマとは、「理解の基盤を提供する知識のひとかたまり」(山岸, 2001, p. 102) であり、外界の刺激や得られた情報を理解するために用いられ、理解を方向づける役割を担う。また、「スキーマは知識の使用によって形成される部分があるので、同時によく利用される知識がスキーマを形成することになる」(工藤, 2010, p. 24)。したがって、人によって持っているスキーマの種類は異なる。たとえば、詳細な自動車のスキーマを持っている人は、窓の外を走っている自動車をちらっと見ただけで、どのメーカーが作った何という自動車なのかがわかるであろう (山岸, 2001, p. 102)。

スクリプトは、「ある特定の状況で行われるであろう一連の行動についての知識」(森, 2004, p. 133) であり、「スキーマの中でも特に一連の系列的行動、シナ

---

するために用いられるフレームとして collective action frames を捉えているため、「組織化されたフレーム」と訳した。なお、Weick (1979) で用いられている組織化 (organizing) と組織化されたフレームには共通する特徴もあるが、ここでは organizing とは異なる意味で「組織化」という語句を用いている。

リオについての知識」(山岸, 2001, p. 103) である。人は多くのスクリプトを持っており、必要な場面で自動的にスクリプトを起動させることで、詳細な思考を行わなくても、場面に適した行為を実行することが可能となっている。

たとえば、ファーストフード店では、レジ係を兼ねた販売員、調理人、客がいて、トレイ、ハンバーガーやチキンなどの食べ物、コーラなどの飲料、ナプキン、番号のついた持ち札、テーブル、イスなどがあり、最初に注文を尋ねられて、その際に店内飲食か持ち帰りかを尋ねられ、清算の後、調理人が用意した食べ物を販売員が客に引き渡して、客は自由に席を選んで飲食し、店を退出するというシナリオがほぼ共有されている。このように、詳細なスクリプトを持っていれば、相互交渉がスムーズに行われるのである(山岸, 2001, p. 103)。

このように、スキーマやスクリプトは、個々人が外部の刺激を理解する際に用いられる枠組みであるが、基本的には個々人が持つ「知識」のことを意味していることがわかる。

準拠枠 (frame of reference) は「個人の意見、態度、判断、行動などの基準となる枠組み」(加藤, 2003, p. 90) であり、「準拠集団 (reference group)」によって提供される。準拠集団とは、「個人がそれに同一化するような、あるいは所属したいと願うような集団〔ママ〕」(Sherif and Sherif, 1964, p. 54-55, p. 訳書 74) と定義される。ある社会的単位を自身の準拠集団とする個人にとっては、その社会的単位のもつ規範が規準となり、その規準によって行動が査定される (Sherif and Sherif, 1964, p. 166, p. 訳書 193)。つまり、準拠集団によって提供された準拠枠に人の行動は影響を受けるのであり、準拠集団から提供されるものであるという特徴がある。

以上、フレームに類似した概念をみてきた。各概念の特徴をみると、スキーマは、各個人が持つ知識という側面が強調され、スクリプトは単なる個別の知識ではなく、一連の系列的行動、シナリオとなっている。準拠枠は、準拠集団から提供されるものである。このような違いはあるものの、フレームと同様に、スキーマやスクリプト、準拠枠は、人が外部の刺激や遭遇した出来事を理解するための基盤となるものである。本論文では、そうした理解の基盤となるものが、組織内外の相互作用によって変化していく過程を捉えることを目的としている。したがって、相互作用を通じて構築されるという特徴を持つフレーム (Kaplan, 2008, p. 730) で概念を統一する。

センスメイキングにおいてフレームは、「何が手掛かりとして注目されるか」と「注目された手掛かりがどのように解釈されるか」に影響を及ぼすものとして扱われており、コンテキストの構造を要約したものとして重要視されてきた(Weick, 1995, p. 51, p. 訳書 70)。「社会的コンテキストは、コミットメントのプロセスを通じて人びとの行動を縛るものであり、彼らの過去の活動についての情報の突出度に影響を与え、それらの活動の合理性あるいは正当性を制約する規範や予期を規定するもの」(Salancik and Pfeffer, 1978, p. 233)である。このように、Weick (1995, p. 53, p. 訳書 72) は、Salancik and Pfeffer (1978) を引用し、センスメイキングにおけるコンテキストの重要性を主張している。

以上から、センスメイキングが生じるためには、環境から抽出した手掛かりのみでなく、組織におけるフレームが必要となる。フレームは、スキャニングと解釈のプロセスにおいて使用される装置であり「何が手掛かりとして注目されるか」と「注目された手掛かりがどのように解釈されるか」に影響を及ぼす存在である。しかしながら、センスメイキングの領域では、組織におけるフレーム自体の生成や変化については十分に検討されていないという限界もある。

#### 第4節 おわりに

資源依存パースペクティヴは、NPO と企業のパートナーシップをはじめとした組織間関係の領域において、支配的なパースペクティヴの1つである。資源依存パースペクティヴによれば、組織は生き残るために組織の存続にとって必要な資源を彼らの環境から獲得し、資源の供給源の組織に依存する。つまり、「組織にとって重要な資源」を持っている組織、あるいは、「組織にとって重要な資源依存関係」にある組織に依存するため、その依存を調整する手段としてパートナーシップのような組織間関係を構築するのである。

資源依存パースペクティヴが強調するのは、組織が資源をやり取りする環境は、所与として与えられた存在ではなく、組織が「イナクトメント」を通じて作り出すものであるということである。組織を取り巻くものは、組織によって囲い込まれることで、組織の環境として認知されるようになる。そして、イナクトメントの結果として生み出された環境の意味もまた、所与として存在するのではなく、観察者によって作り出されるものである(Pfeffer and Salancik, 2003)。

このように、資源依存パースペクティヴは、イナクトメントによって環境自体が作り出されることを指摘し、決定論的な側面だけではなく、主意主義的な側面

を扱っている。しかしながら、山中（2012, p. 10）が指摘するように、資源依存パースペクティブでは、組織や個人による環境のイナクトメントに影響を及ぼす「組織にとって重要な資源」は、「あたかも客観的に、環境との依存関係から一義的に確定されるもの」として取り扱われてしまっており、組織による社会的相互作用を通して資源の価値がイナクトされていくという側面を捨象してしまっている（Feldman and Quick, 2009, p. 141）という限界がある。

したがって、本論文では形成段階において資源の価値が生み出されていく過程を捉えるために、センスメイキングの概念を用いた。センスメイキングが生じるためには、手掛かりだけでなく、組織におけるフレームが必要となる。フレームは、環境から「手掛かり」として何に注目するのか、注目した手掛かりをどのように解釈するのかに影響を与えるものである。潜在的な資源が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る（Feldman and Quick, 2009, pp. 139-140）と仮定すると、資源の価値が生み出される過程を明らかにするために、センスメイキングに使用されるフレームに着目する必要がある。

第5章以降の事例研究では、センスメイキングにおける手掛かりとフレームに着目することで、組織が環境から何を手掛かりとして抽出し、抽出した手掛かりに対してどのように解釈した結果、パートナーシップの形成という行為に至ったのかを明らかにする。

## 第4章 研究方法

本章では、研究方法について述べる。まず、研究方法として質的研究を採用した理由を述べる。次に、データの収集方法を述べる。最後に、データの分析方法について説明する。質的研究には、未だ決まった手順や方法は存在しておらず、そのため研究者独自の方法でデータ分析が行われている場合も多い。しかし、質的研究が、調査者や研究者にとって都合の良いデータのみを採用し、強引に結果を解釈してしまう危険性をはらんでいることを考慮すれば、一定の評価を得ている質的研究の研究方法に沿って研究を進めていく必要があるだろう。そこで、本論文は、グラウンデッド・セオリー・アプローチに従い、データの分析を試みた。

### 第1節 研究方法の選択

本論文では質的研究を研究方法として採用した。なぜなら、本論文の目的は、「なぜ」NPO／企業がパートナーの資源を価値あるものとして認識したのか、または、NPO内で「どのように」フレームが変化したのかを明らかにすることであり、「行為者たちの社会的産物」(Flick, 2007, p. 12, p. 訳書 16)として研究対象を捉えているからである。Flick (2007) は、質的研究に共通する理論的前提を次のように述べた。

(質的研究に共通する理論的前提は) 人びと、制度、それに相互作用が、人びとが生き、出来事が生じる現実を生み出すことに大きくかかわっていること、こうした生成力は意味作成の過程に基盤があること、である。「客観的な」生活状況(病気のような)は、多かれ少なかれそれに付与される主観的意味によって、生活世界にとって意義のあるものになる。この意味作成の過程を理解したいなら、人や制度やコミュニケーションがどのように世界や社会的現実を作るのかを、研究において再構成することから始めなければならない。これらの諸前提は、インタビューのような方法を使う理論的・認識論的背景であるし、また人がどのように意味作成にかかわるのかを理解するための、また人びとの観点を通してその問題を理解するための背景(でもある)(カッコ内は筆者加筆)(pp. 12-13, p. 訳書 16)。

Flick (2007) は、人びとの相互作用とそれによって生じる現実や、意味作成の過程を理解するためには、インタビューのような質的調査が必要であると主張する。

また、本論文の存在論（何を現実とみなすか）と認識論（どのように現実を知ることができるか）の立場からも、質的調査は適切であるといえる。主観主義的な存在論では、「主観的な認識から切り離して外部の現実や客観的現実を知ることはいできない」（Hatch and Cunliffe, 2013, p. 15, p. 訳書 24）ことが前提となっている。それゆえ、当事者の視点から「主観のフィルターを通した」（Hatch and Cunliffe, 2013, p. 12, p. 訳書 19）現実を知る必要がある。こうした考え方は、解釈主義的な認識論と呼ばれている。

Hatch and Cunliffe (2013) によれば、解釈主義の認識論には次のような前提がある。

解釈主義者の認識論（interpretivist epistemology）は、知識とは、体験に意味を与える文脈を通してのみ作られ、理解できるものであると仮定している。つまり、われわれは誰も、そのときに直面している状況およびその状況についての記憶や期待に基づいて、何が起こったのかを仮定しているのである。この仮定は、同じ場所と時間に共存している現実に対して、そこに関わる人次第で、異なる理解と解釈が存在するかもしれない、ということの意味している（p. 12, p. 訳書 19）。

Hatch and Cunliffe (2013) は、「同じ場所と時間に共存している現実」であっても、「そこに関わる人次第で、異なる理解と解釈が存在する」可能性を指摘している。つまり、解釈主義では、「真理は知っている人と関連し、直接関与する個人の観点からのみ理解されうる」（Hatch and Cunliffe, 2013, p. 15, p. 訳書 24）もののなのである。したがって、解釈主義の認識論からは、インタビューや参与観察により、現象に直接関与する個人の観点からの理解をデータとして収集する必要性が主張される。

また、社会構成主義においては、「意味は、人びとの関係の中で一人びとの同意、交渉、肯定によって一作り出される」ものであり、「今私たちにとって意味のある言葉や文章が、別の関係においてまったく無意味なものになってしまう可能性」をはらんだものである（Gergen, 1999, p. 48, p. 訳書 73）。さらに、事実と

は、ある状況においてのみ存在するものであり、「状況を超えた事実というものは存在しない」(Gergen, 1999, p. 36, p. 訳書 55)。つまり、人びとが作り出す意味や意味を作り出す行為を研究対象とするならば、行為者が埋め込まれている関係性や状況といった文脈を検討しなければならない。

Kvale (2007) は、関係性や状況といった文脈が重視されるようになった背景を次のように述べている。

私たちの知識の確からしさは、人間を排除した現実との対応関係の問題というよりも、人と人との間における会話の問題となる。そこでの知識とは人間相互の関係に基づくものであり、関係の網の目の中に織り込まれている。何が正しいかを決めるグローバルなメタ・ナラティブは崩壊した。結果として、ローカルな文脈が重視されるようになり、知識は実践を通じてその妥当性が判断されるなど、視点に応じた現実の社会的・言語的な構築が強調されるようになったのである。／質的な調査インタビューとは、知識が構築される 1 つの場を意味している (p. 21, p. 訳書 32)。

Kvale (2007) によれば、知識とは関係や状況といった「ローカルな文脈」の中で、「社会的」に構築されるものであり、インタビュー自体も「知識が構築される 1 つの場」となる。

社会構成主義においても、調査的面接、観察、文書分析などが典型的な調査方法である。これらの方法によって、調査者は複数のデータ源から時間をかけて情報を収集し、調査対象者のローカルな文脈に関する情報を詳細に報告することで、調査対象者の視点から、ある事柄を説明・理解しようとするのである (抱井, 2015, p. 54)。

以上から、主観主義的存在論では、現実の主観から切り離すことができないため、解釈主義の認識論において主張されるように、研究者は、当事者の視点から「主観のフィルターを通した」(Hatch and Cunliffe, 2013, p. 12, p. 訳書 19) 現実を知る必要がある。また、社会構成主義においては、行為者が埋め込まれている状況や関係性といった、ローカルな文脈についての情報を収集する必要性が強調される。インタビューのような質的調査は、行為者の主観に基づいて語られる現実を収集するとともに、ローカルな文脈に関する情報を詳細に収集するのに適

した調査法であり、本論文における筆者の存在論と認識論の立場とも適合している。以上の理由から、本論文は質的研究を研究方法として採用した。

## 第2節 データ収集方法

本論文では、次の方法によりデータを収集した。まず、一次データは NPO のスタッフ、企業の従業員に対するインタビューとアンケートにより入手した。次に、二次データは、NPO や企業の報告書、ウェブサイトなどから入手した。

観察、インタビュー、文書などの異なるデータソースからの発見事実は、事例に対する解釈から、より説得力のある主張を構築することを可能にする (Eisenhardt, 1989; Jick, 1979; Pratt, 2000)。また、後述するグラウンテッド・セオリー・アプローチにおいても、データの収集に複数の収集方法を用いることが推奨されている (戈木, 2014a, p. 39)。さらに、一次データと二次データを組み合わせることは、回顧的なバイアスを削減するうえでも有効な手段である (Santos and Eisenhardt, 2009, p. 647)。

### 第1項 NPO 法人シャプラニール

第5章では、NPO 法人シャプラニール＝市民による海外協力の会（以下、「シャプラニール」とする）を対象として、事例研究を行った。シャプラニールは、2010 年から太陽油脂株式会社（以下、「太陽油脂」とする）を含む複数の組織とパートナーシップを形成し、「She with Shapla Neer」というフェアトレード事業を行っている。

事例研究に用いた一次データは、筆者を含む2人の調査者によるインタビュー調査とアンケート調査によって入手した。インタビュー調査は、シャプラニールの東京事務所にて、2015年3月から2017年7月の間に5回行った。すべてのインタビューは録音し、その後、文字化した。

インタビュー調査に先立ち、シャプラニールおよび She with Shapla Neer のウェブサイト、ブログ、雑誌記事等の公表資料から得たデータを基に、シャプラニールの担当者に調査の趣旨、質問の概要を通知し、調査を依頼した。調査の同意が得られたため、質問項目を送付し、インタビューは質問項目にある程度、沿う形で行った。

インタビュー対象者は、シャプラニールの国内での活動を企画・運営する国内活動グループのチーフ A 氏（インタビュー調査当時）、フェアトレード商品の取り

扱いを行うクラフトリンクのチーフ K 氏、クラフトリンクスタッフ I 氏、N 氏である。

A 氏は、「She with Shaplaneer」事業の立ち上げに携わっており、太陽油脂とのパートナーシップ形成において、中心的な役割を果たした人物である。K 氏は、インタビュー調査当時（2015 年 3 月 26 日）にクラフトリンク部門のチーフを務めていた人物である。立ち上げ当時は、ネパールに赴任しており、ネパールの生産者たちと関わっている。I 氏は、ネパールの石けん工房を実際に訪れ、生産者たちとの交流を行った経験がある。I 氏と N 氏は、石けんの次の事業として行われているリップバーム事業にも深く関わっている。

最初の調査対象者であった K 氏には、以下の質問を質問項目として送付し、インタビューを行った。その後、A 氏、I 氏、N 氏に対しては、K 氏（あるいは、A 氏、I 氏）のインタビューから得た情報をもとに質問項目を修正・加筆したが、以下の①～④の内容を中心にインタビューしている。

#### ① パートナーシップ事業全体について

「現地の NGO とは、いかにして連携されているのでしょうか」、「石鹸の生産や販売において、シャプラニール様が蓄積されてきた資源やノウハウはどのように活用されていますか」、「各組織のどのような資源を組み合わせるパートナーシップ事業が行われているのでしょうか」など

#### ② 生産者たちの変化について

「太陽油脂様の方からアドバイスを受けた際に、生産者の女性たちはどのような反応をされたのでしょうか」、「日本での研修、店舗見学は彼女たちの認識にどのように影響を与えたのでしょうか」など

#### ③ 家庭内における生産者たちの変化について

「事業に参加する前と参加した後での家庭内における認識や役割はどのように変化しましたか」、「収入以外に仕事における経験等、影響を与えた要因はありますか」など

#### ④ パートナーシップ事業の今後の展開について

「生産者の人数や、石鹸の生産量を増やしていく予定はありますか」など

太陽油脂の家庭品販促・開発部の B 氏に対しては、2015 年 6 月にアンケート調査を行った。アンケート表に記載した質問項目は表 5 に示した。また、調査の概要は表 6 の通りである。

二次データは、主にシャプラニールのウェブサイト、『フェアトレードで世界を変えよう－NGO・企業・市民がつくる、貧困のない世界－（平成 23 年度外務省 NGO 研究会報告書）』、シャプラニールの会報『南の風』等から入手した。また、シャプラニールが定期的に行っている講演会（2016 年 10 月 22 日、2017 年 5 月 21 日、8 月 12 日）に参加し、追加的な情報を得た。

表 5 太陽油脂社員に対するアンケート調査の質問項目

- |   |
|---|
| <p>1. 「She with ShaplaNeer」事業への貴社の参加理由についてお聞かせください。</p> <p>（ア）CSR 活動の一環として参加されたのでしょうか。</p> <p>（イ）「経済的に厳しい状況におかれている女性たち」の問題について、本事業に参加される前はどのようにお考えでしたか。シャプラニール様と関わることで、重要な社会問題として貴社の中で捉えられるようになったのでしょうか。</p> <p>（ウ）本事業への参加理由として、「貴社の資源や技術を活用できること」と「事業で扱う社会問題の重要性」では、どちらの比重が大きかったのでしょうか。参加理由全体を 100% とするとそれぞれ何% ずつくらいでしたのでしょうか。</p> <p>2. 実際に現地に行かれた際のことについてお聞かせください。</p> <p>（ア）「生産者の女性たちが、持続的に自律して石けん作りを改善していくために必要な指導」をされたと伺いました。なぜそのような指導が必要だと考えられたのでしょうか。</p> <p>（イ）生産者の女性たちと直接会ったことで、本事業の目的（女性たちの生活の向上）に対するコミットメントが強まったようなことはありましたか。</p> <p>（ウ）当時の現場を見て、石けん作りや管理に関してどのような印象を持ちましたか。</p> <p>（エ）生産者の方々にどのような指導をされましたか。また、その際の生産者の方々の反応はどのようなものでしたか。</p> <p>3. 生産者の方々が工場見学にいらっしゃった際のことについてお聞かせください。</p> |
|---|

い。

(ア) 工場見学を通して生産者の方々の石けん作りに対する意識が変わったと伺いました。工場見学では具体的にどのようなことを行ったのかをお聞かせください。また、その際の実験者の方々の反応等についてお聞かせください。

(イ) 工場見学を通して、生産者の方々の石けん作りに対する意識はどのように変化したとお考えでしょうか。

(ウ) 生産者の方々の石けんの生産方法などでは、どのような変化がありましたでしょうか。

4. 「She with ShaplaNeer」事業を通して貴社や B 様に生じた変化がありましたらお聞かせください。

(ア) 連携開始前、開始直後と比べて、本事業の目的に対する貴社や佐藤様のコミットメントには変化がありましたか。

(イ) 本事業ではどのような知識や経験を得られましたか。また、その知識や経験が、貴社の本業や他の CSR 活動などで活用されたことはありましたでしょうか。

表 6 NPO 法人シャプラニールに関する調査概要

対象		実施日	調査方法
NPO 法人 シャプラニール	国内活動グループ A 氏	2015年8月26日	インタビュー調査（シャプラニール東京事務所にて）
		2016年3月31日	
	クラフトリンク K 氏	2015年3月26日	インタビュー調査（シャプラニール東京事務所にて）
	クラフトリンク I 氏	2016年7月28日	インタビュー調査（シャプラニール東京事務所にて）
	クラフトリンク N 氏	2017年5月27日	インタビュー調査（シャプラニール東京事務所にて）

太陽油脂株式会社 家庭品販促・開発部 B氏	2015年6月	アンケート調査
-----------------------------	---------	---------

## 第2項 「空と土」プロジェクト

第6章では、企業における「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ために、NPO 法人えがおつなげて（以下、「えがおつなげて」とする）と三菱地所株式会社（以下、「三菱地所」とする）による「空と土」プロジェクトの事例研究を行った。

事例研究には、一次データと二次データを用いた。一次データは、えがおつなげてのスタッフと三菱地所の従業員に対するインタビュー調査から入手した。二次データは、えがおつなげて、三菱地所、「空と土」プロジェクトのウェブサイトや雑誌記事等の公表資料から収集した。

インタビュー調査の対象は、えがおつなげての東京事務所のスタッフ W 氏と「空と土プロジェクト」の三菱地所側の担当者である三菱地所株式会社 CSR 推進部の T 氏である。

W 氏には、2011 年 6 月から 10 月までの間に、各 1 時間程度のインタビュー調査を 4 回実施した。「三菱地所と協働を始めたきっかけは何でしょうか」、「計画案の提案はどちらからされたのでしょうか」、「三菱地所側はどのような点を魅力に感じて協働しているのでしょうか」などを質問項目として送付した。1 回目のインタビューはこの質問項目にある程度沿う形で行い、2 回目以降のインタビュー調査は、1 回目の調査で得た情報に関して詳細な情報を得る目的で行った。また、T 氏には、2011 年 12 月に約 1 時間のインタビュー調査を行い、追加の質問項目についてはメールにて回答いただいた。三菱地所が協働を継続しているきっかけや、えがおつなげてパートナーとして選択した理由などを中心にインタビューした。調査の概要は、表 7 の通りである。

表 7 「空と土」プロジェクトに関する調査概要

対象	実施日	調査方法
NPO法人えがおつなげて 東京事務所スタッフW氏	2011年6月1日	インタビュー調査（えがおつなげて 東京事務所にて）
	2011年8月29日	インタビュー調査（えがおつなげて 東京事務所にて）
	2011年9月6日	インタビュー調査（電話）
	2011年10月30日	インタビュー調査（えがおつなげて 東京事務所にて）
三菱地所株式会社 CSR推進部T氏	2011年12月2日	インタビュー調査（三菱地所本社に て）
	2012年12月14日	追加の質問項目に対する調査（メー ル）

二次データは、「空と土」プロジェクト、えがおつなげて、三菱地所のウェブ  
サイト、『三菱地所グループ会社案内』、『三菱地所グループ CSR 報告書』、  
NPO 法人えがおつなげて創始者の著書である『日本の田舎は宝の山ー農村起業の  
すすめー』等から入手した。

### 第 3 節 データの分析方法

収集したデータは、基本的にはグラウンデッド・セオリー・アプローチ  
(Grounded Theory Approach: 以下、「GTA」とする)(Charmaz, 2006; Glaser  
and Strauss, 1967; Corbin and Strauss, 1990; 戈木, 2010, 2013, 2014a, 2014b,  
2014c, 2016) に従って、コード化 (coding) した。なお、コード化には、QSR  
International 社の定性データ分析ソフト NVivo11 を用いた。NVivo は質的研  
究・定性調査のデータ分析に特化したソフトウェアであり、調査時の発言の分類  
やキーワードの抽出などの機能を備えており、研究者による質的データの解釈を  
補佐するために用いられる。

#### 第 1 項 グラウンデッド・セオリー・アプローチの概要

GTA は、代表的な質的研究方法の 1 つであり、20 世紀後半を通じて勢いを増し  
た「質的革命」に強い影響力を及ぼしている (Charmaz, 2006, p. 8, p. 訳書 12)。

GTA とは、「データを基にして（ここから grounded と名付けられている）分析を進め、単なるデータの要約にとどまらず、データの中に出てきた現象がどのようなメカニズムで生じているのかを示す『理論』を産出しようとする研究方法である（ここから theory と名付けられている）」（戈木, 2014a, p. 33）。なお、GTA における「理論」は、データから抽出された概念同士の関係を文章で表したストーリーラインのことを指す（戈木, 2016, p. 2）。

GTA は、Glaser と Strauss によって生み出されたものであるが、研究者によって様々な方向性が生み出されているが、本論文は、基本的には、Strauss や Strauss の影響を強く受けた戈木が提唱する GTA に沿っている。

Strauss の GTA は、シンボリック相互作用論の考え方を基本とする。シンボリック相互作用論では、「人は社会的相互作用の中で生じる物事の意味を各々で解釈し、自分にふさわしいと思う役割を担って行動する」存在であるため、「その人がどうとらえるのか」が重要となる。つまり、同じ現象に対して、人びとは異なる立場からそれを意味づけていくため、各人の体験は全く違った物語となるはずである（戈木, 2014c, p. 38）。GTA は、こういった各人の認識から切り離すことのできない体験を捉えることを目的としている。

GTA は、「ある状況が異なる状況に変化するプロセス」を捉える際に有用な研究方法であるといえる（戈木, 2014a, p. 38）。また、「人びとがどのように意味と行為を創造し、再現し、変化させていくのか」を検討するための研究方法である（Charmaz, 2006, p. 7, p. 訳書 11）。本論文の目的は、センスメイキングを通じて人びとがどのようにフレームや意味を形成し、環境に働きかけていったのかを明らかにすることにある。したがって、研究方法として GTA を採用した。

また、本論文は、GTA の分析手順に従うことで、独りよがりな解釈の回避を試みている。質的研究は、調査者や研究者の主観的な解釈を積極的に用いるため、調査者や研究者にとって都合の良いデータのみを採用し、強引に結果を解釈してしまう危険性をはらんでいる。しかし、GTA のように段階を踏んで分析を行うことで、分析の過程は言語化されたものとして残る。それゆえ、「分析と理論化の過程を分析者が振り返り、再検討することが容易になる。つまり分析過程の『省察可能性 (reflectability)』を高めることができるのである。このことは、検討の過程の省察や結論の『妥当化』によってきわめて有益である」（大谷, 2008, p. 40）。

GTA では、必要なプロパティとディメンションを効率よく収集するために、データの収集と分析を交互に行うことが推奨されている。次のデータ収集の対象と収集内容を決める技法は、「理論的サンプリング」と呼ばれている。理論的サンプリングでは、現時点でデータに存在していないプロパティ候補や、不足しているプロパティとディメンションを収集するのにふさわしいと考えられる人や場、収集項目を決めていくことで、次のデータ収集の対象を決めていくのである（戈木, 2013, p. 162）。

GTA では、理論的サンプリングによるデータの収集とその分析を繰り返していくと、「理論的飽和 (theoretical saturation)」の状態に到達するとされる。理論的飽和とは、それ以上データを分析しても、新たなカテゴリーやプロパティ、ディメンションが見当たらず、カテゴリー間の関係が十分に説明できるような状態のことを指す（戈木, 2013, p. 163）。GTA では、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、理論的飽和に到達することを目標としている<sup>23</sup>。

## 第2項 グラウンデッド・セオリー・アプローチのコード化

GTA のコード化は、オープン・コード化と呼ばれる、収集されたデータを基にコードの内容を決める手法である。オープン・コード化は、「データをバラバラにし、生データの塊が意味する諸概念を識別すること」（Corbin and Strauss, 1990, p. 195, p. 訳書 265）を意味する。具体的には、小分けにしたデータを比較・概念化・カテゴリー化する過程のことを指し、「数量化」を目的とするのではなく、「他のコード、および文脈や行為の帰結との関係を質的に分析する」ことを狙いとする（Kvale, 2007, p. 105, p. 訳書 160）。このように、あらかじめ決められたコードをデータに付与するのではなく、データからコード自体を作り出すことは、GTA の要点である（Kvale, 2007, p. 105, p. 訳書 160）。

GTA では、オープン・コード化に先立ち、データを十分に読み込み、細かく区分することで、データの脱文脈化を試みる。この脱文脈化の作業は、データの切片化とよばれる。データの切片化は、「テキストには直接現れていない意味の構

---

<sup>23</sup> ただし、実際には、理論的サンプリングとして収集したいプロパティ候補を挙げても、それに合致する対象者がすぐには見つからないということは少なくない。さらに、データ収集のためには対象者の時間を拘束するため、必ずしも望んだデータが得られるとは限らない。それゆえ、理論的サンプリングには、「可能な範囲で」という制限がつくことになる。この点は、理論的飽和についても同様である（戈木, 2016, p. 108-110）。

造や関係」を明らかにして、研究者が「直接言われたことの向こう側を見」るために必要な作業である (Kvale, 2007, p. 108, p. 訳書 164)。これにより、分析者は、各データをより深く捉えることが可能となる。また、分析者のバイアスがかかったデータの分析を回避することができ、多角的な見方をすることが可能になる (戈木, 2016, p. 39)。

以下では、上述した切片化したデータをコード化していく手順についてみていく。GTA のコード化は、(1) オープン・コード化と (2) アキシャル・コード化の 2 つのステップにわけられる (戈木, 2016, p. 42)。

#### (1) オープン・コード化

まず、各切片だけを読んで、プロパティとディメンションを抽出する。プロパティは、データを見る視点であり、ディメンションは、プロパティから見た時のデータの見え方を示す。たとえば、「プロパティが“時期”、ディメンションが‘看護師になって 2 年目’」 (戈木, 2016, p. 64) となる。プロパティとディメンションは、概念抽出の土台づくり、カテゴリーを把握するヒントの提供、カテゴリー同士の関係づけ、変化パターンの表示、データ解釈の説明という 5 つの役割を持つ (戈木, 2016, p. 50)。

プロパティとディメンションの抽出後、各切片にラベル名をつける。ラベルは、切片データの内容を端的に表す概念である。プロパティとディメンションに出てきた言葉を組み合わせて、ラベル名をつくる。ラベル名をつけたら、そのデータは切片ごとに切り離し、似たもの同士をグループにまとめてカテゴリーをつくる。そして、似たもの同士のグループを包括する概念として、カテゴリー名をつける (戈木, 2016, pp. 50-58)。

#### (2) アキシャル・コード化

カテゴリーとカテゴリーに分けられた現象は、カテゴリー同士の関係を整理するために、より抽象度の高い概念でコード化される。GTA では、パラダイムと呼ばれる、状況 (条件) (condition)、帰結 (consequence)、行為／相互行為 (action/interaction) にカテゴリーを分類する。状況 (条件) は、ある現象のスタート時点の状況を表す。帰結 (consequence) は、行為／相互行為の結果としての状況である。行為／相互行為は、その状況の中で生じる出来事や、状況に対して

誰がどういうふうに対応するのかという方策や反応のことを指す（戈木, 2016, pp. 117-118）。

これまで述べたように、GTA では 3 つの段階を踏んでデータをコード化していく。そして、カテゴリーをパラダイムで分類した後で、カテゴリー、プロパティ、ディメンションといったこれまで作成したコードを使用し、ストーリーライン、すなわち GTA における理論を作成する（戈木, 2016, p. 130）。

ストーリーラインの作成には、「再文脈化（recontextualization）」（大谷, 2011, p. 157）としての意義がある。GTA では、コード化の前にデータを切片化し、文脈から切り離している。そのため、ここで再文脈化することで、切り離されたデータごとの関係性を明確にし、データの表層に隠れた現実やコンテキストの記述を試みているのである<sup>24</sup>。

以上、GTA におけるコード化の手順を述べた。次章以降の事例研究では、基本的に上述の手順に従い、データを分析する。

---

<sup>24</sup> GTA では、アキシカル・コード化で十分な数の現象が把握できたら、より大きめの現象を捉えるために、セレクトティブ・コード化が行われる場合もある（戈木, 2016, p. 42）。本論文では、セレクトティブ・コード化にたり得るほどの現象を調査することができなかったため、セレクトティブ・コード化は行っていない。セレクトティブ・コード化を可能とする情報を収集することは、本研究の課題の 1 つである。

## 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章で述べたように、従来のパートナーシップ研究には、「組織にとって重要な資源」という意味の形成過程が十分に検討されていないという課題がある。本章では、組織のセンスメーカーに着目して事例研究を行い、「組織にとって重要な資源」という意味が形成される過程を明らかにする。

資源依存パースペクティブに基づく既存研究は、パートナーシップを形成する目的として、「組織の問題を解決するために必要な資源の獲得」(Selsky and Parker, 2005, p. 851)を指摘し、組織間で移転／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、資源の価値が組織によって生み出されるものであるとの前提に立てば、パートナーシップの形成動機を探究するためには、資源の価値を組織が認識していく過程を検討する必要がある。そこで本章では、「組織にとって重要な資源」という意味の形成過程に着目して NPO 法人シャプラニールの事例研究を行う。具体的には、これまで企業とパートナーシップを形成してこなかった NPO 法人シャプラニールが、なぜ太陽油脂株式会社とパートナーシップを形成したのかを明らかにする。

第3章で述べたように、センスメーカー生じるためには、組織が環境からイナクトした手掛かりだけでなく、組織のフレームが必要となる。本章の事例研究では、センスメーカーにおける手掛かりとフレームを特定し、「組織にとって重要な資源」という意味が形成される過程を検討する。

#### 第2節 事例研究の対象

##### 第1項 NPO 法人シャプラニール

NPO 法人シャプラニール（以下、「シャプラニール」とする）は、1974 年から、主にバングラデシュ人民共和国（以下、「バングラデシュ」とする）で活動している日本の NPO 法人である。シャプラニールは、バングラデシュの言語であるベンガル語で「睡蓮の家」を意味する。現在は、バングラデシュ、ネパールなど南アジアを中心に活動している。国際協力の分野では、日本の先駆けとして活動

してきた団体であり、外務大臣特別表彰（1989 年）、毎日国際交流賞（1993 年）、朝日社会福祉賞（2005 年）などを授与している。

組織のミッションは、「南アジアの貧しい人びとの生活上の問題解決に向けた活動を現地と日本国内で行い、すべての人びとがもつ豊かな可能性が開花する社会の実現」（シャプラニール, 2001, p. 2）である。社会や他の支援団体の支援から「取り残された人びと」を支援するために、児童労働の撲滅活動や洪水などの自然災害の多発地帯での地域防災支援活動などを行なっている。また、フェアトレード雑貨の専用流通システムを構築し、バングラデシュとネパールの 11 のフェアトレード団体と協力して、フェアトレード商品の開発、生産を支援している（手塚, 2016, p. 73）。

シャプラニールの職員数は 37 名（東京事務所 19 人、バングラデシュ事務所 13 人、ネパール事務所 5 人）である<sup>25</sup>。2016 年度の経常収益は 1 億 9,618 万円である。シャプラニールの活動部門は、大きく次の 3 つに分けられる。児童労働や災害対策を行う海外活動部門、日本国内での資金調達などを行う国内活動部門、フェアトレードを行うクラフトリンク部門である。本論文で事例として取り上げる *She with Shapala Neer* は、シャプラニールのフェアトレード部門であるクラフトリンクが中心となって行っている。

クラフトリンクは、「顔の見える手工芸品（クラフト）を通じて生産者たちと買い手がつながり（リンク）、すべての人が幸せになること」<sup>26</sup>を目指した活動である。1974 年にバングラデシュの農村の女性たちが、収入向上のために現地の特産物であるジュートを活用した手工芸品を作り始め、日本への輸入・販売を開始した。当時は、フェアトレードという言葉はまだ無かったが、シャプラニールのフェアトレード活動はここから始まった（植田, 2012, p. 32）。その後、フェアトレードによる生産者たちの生活向上を目的として、40 年以上クラフトリンクの活動は続いており、現在は、バングラデシュだけでなく、ネパールの商品も扱っている。

クラフトリンクの活動指針は、「①仕事を通じて生産者たちの生活向上を目指す」こと、「②パートナー団体とともに商品開発・品質向上を目指す」こと、

---

<sup>25</sup> シャプラニール「団体概要」<https://www.shaplaneer.org/about/outline/>（最終閲覧日 2017 年 11 月 2 日）。

<sup>26</sup> クラフトリンク「クラフトリンクについて」<http://www.craftlink.jp/org.html>（最終閲覧日 2017 年 11 月 2 日）。

「③バングラデシュやネパールの文化を日本に伝え、互いに共生できる社会を目指す」ことである（植田, 2012, p. 32）。これらの3つの活動指針に基づき、シャプラニールは「継続的な発注と適正な賃金の支払いにより、生産者たちが安定的な収入を得る」<sup>27</sup>ことを目指しているが、図12に示したように、手工芸品の売上高は2012年以降、減少傾向にあり、顧客の開拓や新製品の開発などが求められている。

図12 クラフトリンクの売上高



出所：シャプラニール『年次報告書 2012』、『年次報告書 2016』を基に筆者作成。

## 第2項 She with Shapla Neer

**She with Shapla Neer** は、シャプラニールと太陽油脂株式会社（以下、「太陽油脂」とする）が中心となって取り組んでいるフェアトレードプロジェクトである。バングラデシュとネパールにおいて、経済的に困難な状況に置かれている女性たちを支援するために、彼女たちが生産した石けんを日本で販売するための活動を行っている。

バングラデシュでは、現金収入を得られる仕事が少ない農村地帯に生活する女性たちが、現金収入を得るためにセックスワーカーにならざるを得ない状況にあった。そこで現地の団体が、彼女たちがセックスワーカーの仕事を離れることができるように、マイメンシンにある石けん工房で石けんを生産していた。一方、

<sup>27</sup> クラフトリンク「クラフトリンクについて」<http://www.craftlink.jp/org.html>（最終閲覧日 2017 年 11 月 2 日）。

ネパールでは、インドに出稼ぎに行った夫からの収入が途絶え、現金収入がほとんど無い状況で、農村の女性たちが現金収入を得るために、天然石けんの事業を始めていた。したがって、She with Shapla Neer は、シャプラニールが商品開発自体を行うのではなく、「不完全なものを技術指導して 100%、120%のものを作る」<sup>28</sup>ことであり、開発当時のシャプラニールのスタッフにとっては初めての経験であった。

このように、すでにバングラデシュとネパールで石けんづくりは行われていたものの、日本でのモニタリングの結果、そのままの品質やパッケージでは日本で販売できそうにないことがわかった。このような状況下において、2010 年 2 月、クラフトリンクの活動指針のひとつである「より経済的・社会的に厳しい状況にある生産者たちの雇用創出や生活向上の実現」のため、品質やパッケージの改善を前提とした石けんの取り扱いが、シャプラニールで正式に決定したのである。

その後、太陽油脂の協力を得て、石けんの品質は改善され、2011 年 6 月には、バングラデシュで生産された石けんが、日本のフェアトレードショップや百貨店で販売された。2012 年 1 月には、ネパールで生産された石けんの販売も開始され、2011 年度の年間売り上げは、775 万円となった（手塚, 2016, p. 74-76）。

### 第 3 節 事例記述

本節では、シャプラニールが太陽油脂とのパートナーシップ形成に乗り出すまでの過程を、前史とパートナー選択の段階にわけて記述する。本節で記述する形成段階の大まかな流れは表 8 の通りである。

2009 年 6 月にパートナー団体から依頼を受け、2010 年 2 月に石けんの取り扱いを決めるまでの時期が前史である。2010 年 5 月以降は、石けんをシャプラニールで取り扱うことが決まり、She with Shapla Neer 事業のためにパートナーとなる組織を探し始めた時期である。この時期から 2010 年 6 月に実際にパートナーとなる組織に依頼をするまでの時期をパートナー選択の段階とする。

---

<sup>28</sup> K 氏に対するインタビュー調査より（2015 年 3 月 26 日）。

表 8 She with Shapla Neer の形成段階の流れ

年月日	出来事	段階
2009 年 6 月	・ バングラデシュのパートナー団体から「夫に頼らずに生計を立てたいという女性たちと石けん作りを始めたので、シャプラニールに手伝って欲しい」と相談される。	前史
2010 年 2 月	・ シャプラニールが石けんの取り扱いを決定する。	
2010 年 5 月	・ JETRO の 2010 年度開発輸入実証事業に She with Shapla Neer が採択される。	パートナー 選択の段階
6 月	・ シャプラニールが、太陽油脂や Sell The Challenge へ協力を依頼する。	

## 第 1 項 前史（石けん事業自体を検討する段階）

2009 年当時、シャプラニールは手工芸品の販売数が低迷しているだけでなく、その状況を打開するための対策も打ち出せない状況にあった。クラフトリンクの商品開発担当（2009 年当時）の A 氏は、当時のシャプラニールの課題について次のように述べている。

うち(シャプラニールは)手工芸品の生産者たちの支援にこだわっていたので、じゃ、そこをどう、より多くの人に仕事提供するためにやっていけるのか、この先の見通しが立たない中でどうしていくかっていうこと(カッコ内は筆者加筆)<sup>29</sup>。

A 氏は、シャプラニールは「手工芸品の生産者たちの支援」にこだわりがあったが、手工芸品の販売数を伸ばすための見通しが立たない状況であったと述べた。

このような状況において、A 氏を含むクラフトリンク部門では、コーヒーの輸入販売に着手することを計画する。なぜなら、フェアトレードの食品市場は特に日本では拡大しており、「フェアトレード団体も、食品に手を出せば救世主になり得るっていうことで、どんどん、今いろんな団体がやってる」<sup>30</sup>状況にあったからである。A 氏によれば、手工芸品とは異なり、コーヒーは、「スーパーマケ

<sup>29</sup> A 氏に対するインタビュー調査より（2015 年 8 月 26 日）。

<sup>30</sup> A 氏に対するインタビュー調査より（2015 年 8 月 26 日）。

ットとかデパートとか、一般のフェアトレード知らないような人が、どこでも買  
い物するようなところ」<sup>31</sup>で販売することができ、メインストリーム化できるとい  
う強みを持つ。しかしながら、これまで扱ったことのない食品を扱うことに対す  
る一部の会員からの反対と、試験的に事業を始めることが難しいという組織の理  
由から、コーヒーの輸入販売の計画は頓挫してしまう。

その結果、シャプラニール、特にクラフトリンク部門には、「日本だけではなく、世界的に伸び悩んでいる手工芸品の販売っていうのをどうするかという課題  
が残」り、クラフトリンク部門は大きな危機感を持つことになった。なぜなら、  
コーヒーの輸入販売事業は、「手工芸品を売るためにコーヒーを取り入れること  
で新たな市場を開拓」することを意図したものであったからである。また、「(顧  
客が再びコーヒーを買う) ついでに、じゃ、ペンケースを買おう」というように、  
「注文の頻度を増やす、リピーターを増やす」ことによって、コーヒー自体だけ  
でなく、コーヒー販売を通して手工芸品の売り上げを伸ばすことが目的だったか  
らである<sup>32</sup>。

コーヒーの輸入販売事業の頓挫後も、クラフトリンク部門内では、コーヒーや  
紅茶などの食品の事業が検討されていたが、資金の問題などから調査に行くこと  
ができず、頓挫したコーヒー事業の代替となる事業は決まっていなかった。

2009 年 6 月、こうした状況下のシャプラニールに対して、バングラデシュのパ  
ートナー団体から、「夫に頼らずに生計を立てたいという女性たちと石けん作り  
を始めたので、シャプラニールに手伝ってほしい」(植田, 2012, p. 32) という依頼  
が来た。シャプラニールは以下の 2 つの理由からこの石けんの取り扱いを決め  
た。

石けんの取り扱いを決めた 1 つめの理由は、石けんは、シャプラニールがコー  
ヒーに期待していた「リピート購入」やメインストリーム化による「顧客の拡  
大」が期待できる製品であったことである。植田 (2012) は、シャプラニールが石  
けんの取り扱いを決めた理由を次のように述べている。

市場調査をした際に不景気にも関わらずオーガニック化粧品が伸びてい  
るということもわかった。シャプラニールとしては、手工芸品の売上が  
伸び悩む中、フェアトレードを知らない人びとも顧客として取り込める

---

<sup>31</sup> A 氏に対するインタビュー調査より (2015 年 8 月 26 日)。

<sup>32</sup> A 氏に対するインタビュー調査より (2015 年 8 月 26 日)。

商品を作りたいという思いが強く、またリピート購入の期待ができる製品を作りたいということから、石けんを開発することを決めた (p. 32)。

石けんの取り扱いを決めた 2 つめの理由は、シャプラニールが掲げているクラフトリンクの活動指針に、石けん事業が合致したことである。シャプラニールでは、クラフトリンクで取り扱うフェアトレード製品を決定する際に、クラフトリンクの活動指針を重要視している。A 氏は、「誰を生産者たちにするか」を決めるクラフトリンクの活動指針について次のように述べている。

クラフトリンクは生産者たちの支援のためにやっていて、じゃ、その生産者たちっていう人が誰でもよいっていうんだったら、一般企業と全く何も変わらないわけですよ [中略] 本来われわれ (シャプラニール) が力を入れるべき所ってというのは、遠隔地に住んで、「本当は仕事が必要なんだけど、すごい困っててどうしよう」って思ってる団体。そういう所の力になるっていうのが私たちが掲げているクラフト指針だったものですから (カッコ内は筆者加筆)<sup>33</sup>。

このように、シャプラニールでは、「経済的に苦しい状況にある人、少数民族、低カーストの人、離婚した女性、寡婦などの社会的弱者、地理的条件等により就業機会に恵まれない人」(シャプラニール, 2009, p. 2)を「生産者たち」と定義している。

A 氏によれば、石けん事業は次のようにクラフトリンクの活動指針と合致していた。

バングラデシュのほうなんかだと、要は「元セックスワーカーで今仕事がありません。でも、石けん工房を立ち上げました。お客さんいません。どうしましょう」って。彼女たちの境遇っていう意味では、仕事が絶対必要ですよっていうところは (クラフトリンクの活動指針と) 合致していた [中略] バングラデシュの場合もネパールも、ほんとに遠い所にあって、マーケットへのアクセスが全然今は成立してなくて、品

---

<sup>33</sup> A 氏に対するインタビュー調査より (2015 年 8 月 26 日)。

質も悪くって、でも仕事が必要、みたいな。「何か本当にそろっちゃってるじゃん」みたいな所で始めたんです（カッコ内は筆者加筆）<sup>34</sup>。

A氏は、石けんの生産者たちは、クラフトリンクの「生産者たち」の定義と合致しており、中でも「ほんとに遠いところであって、マーケットへのアクセスが全然今は成立して」いない場所にいる人びとであった。つまり、生産者たちは、「社会や他の支援団体の支援からも『取り残された人びと』」（手塚, 2016, p. 73）であったため、シャプラニールは、石けんの取り扱いを決めたのである。

以上、シャプラニールが石けんの取り扱いを決めた2つの理由を述べた。

## 第2項 パートナー選択の段階

第1項で述べた2つの理由から、シャプラニールは「石けん」の生産・販売に着手した。しかし、石けんの生産・販売に着手することによって、シャプラニールは「どうやっていい石けん作るんだろう」<sup>35</sup> という新たな問題を抱えることとなった。この問題は、2010年7月にシャプラニールが行った、現地で生産された石けんのモニタリングから明らかになった問題である。

モニタリングでは、「『臭い』『油が浮いている』『溶けてしまう』『300円以上では買えない』『虫が混ざっていた』などの意見」（植田, 2012, p. 32）があり、現地で生産された石けんをそのまま日本で販売することはできないことが明らかになった。したがって、女性たちが生産した石けんを日本で販売するためには、石けんの品質を改善する必要があるのである。それゆえ、シャプラニールは、石けんの品質を改善するために「私たちに持ってないものを、持ってる所に助けてもら」<sup>36</sup>う必要性を強く感じるようになったのである。

しかし、最初から外部の専門家に依頼することが決まっていたわけではない。2010年当時、シャプラニールにとって企業は「寄付を下さる」という存在であり、「本業を生かし」た協力を依頼する存在ではなかった<sup>37</sup>。また、A氏が「（専門家への依頼が）なかったとは言い切れないけれども、やっぱ手持ちでやってもら

---

<sup>34</sup> A氏に対するインタビュー調査より（2015年8月26日）。

<sup>35</sup> A氏に対するインタビュー調査（2015年8月26日）。

<sup>36</sup> A氏に対するインタビュー調査より（2016年3月31日）。

<sup>37</sup> A氏に対するインタビュー調査より（2015年8月26日）。

う必要が、何て言うんですかね、手弁当で(カッコ内は筆者加筆)」<sup>38</sup>と述べるように、資金面の問題からも、外部の専門家に依頼することは難しい状況にあった。

そのような状況において、シャプラニールはジェトロの助成金を獲得した。助成金の獲得後の状況について、A氏は次のように述べている。

ジェトロの（助成）が取れた瞬間に、専門家に対する渡航費とかが出るという内容だったので、そこから、あ、じゃ、専門家に頼めるなって  
[中略] 人が見つかななかったら自分が石けん作りの方法を学ぶしかないとか思って、通信講座とかいろいろ調べてたりとかしたんで（カッコ内は筆者加筆）<sup>39</sup>。

上述したように、助成金の獲得は、シャプラニールが外部の専門家に協力を依頼することを可能にしたため、シャプラニールは、パートナーとなる外部の専門家を探し始めたのである。しかし、この時には、まだ個人と企業のどちらに協力を依頼するかは決まっていなかった。

外部の専門家として、個人ではなく企業を選択した理由について、A氏は次のように述べている。

オーガニックの石けんを他にもやってた企業さんもあった。そこも検討したし、あとは個人で石けん作りをやってる方って結構いらっちゃって、  
[中略] そういう個人のほうがいいのかなとかと思って、当たった記憶はありますね [中略] (太陽油脂は) やっぱり規模が、ラボを持ってるし、お墨付きがもらえるっていう意味では、絶対いいですよ、個人より（カッコ内は筆者加筆）。<sup>40</sup>

A氏は、企業の強みを「規模」、「ラボを持ってる」、「お墨付きがもらえる」と認識している。これらの理由から、個人ではなく企業がパートナーとして選択された。

---

<sup>38</sup> A氏に対するインタビュー調査より（2015年8月26日）。

<sup>39</sup> A氏に対するインタビュー調査より（2015年8月26日）。

<sup>40</sup> A氏に対するインタビュー調査より（2015年8月26日）。

このように、助成金の獲得によって、シャプラニールは外部の専門家に協力を依頼することが可能となり、その後のパートナーの探索によって、企業はシャプラニールにとって「本業で助けてもらうパートナー」という存在になったのである。そして、石けんを製造している企業の中から「自然素材っていうのがコンセプトだったので、オーガニックでずっとやってるところとか、考え方みたいなのところが似てるところ」<sup>41</sup>で、シャプラニールの東京事務所に近い場所に本社がある太陽油脂が、パートナーとして選択された。

#### 第4節 事例検討

本節では、シャプラニールの「組織にとって重要な資源は何か」という意味がどのように形成されたのか、そのセンスメイキングの過程を明らかにする。特に、手掛かりとフレームに着目し、手掛かりとフレームが結びつけられたことで、どのような意味が形成されたのかを検討していく。

##### 第1項 シャプラニールにおけるフレームの変化

シャプラニールのセンスメイキングは、表9に示すように3回行われた。

表9 本事例における手掛かりとフレーム

手掛かり	フレーム	形成された意味
1 手工芸品の販売数の低迷	①クラフトリンク＝手工芸品	②組織にとって重要な資源＝リピーターの獲得、顧客の拡大が可能な資源
2 パートナー団体からの依頼	②組織にとって重要な資源＝リピーターの獲得、顧客の拡大が可能な資源 ③クラフトリンクの活動指針	④組織にとって重要な問題＝石けんの品質改善 ⑤企業＝寄付者
3 助成金の獲得	④組織にとって重要な問題＝石けんの品質改善	⑥企業＝本業で助けてもらうパートナー

<sup>41</sup> A氏に対するインタビュー調査より（2015年8月26日）。

では、そのセンスメーカーリングにおいて、シャプラニールのフレームはどのように変化していったのであろうか。以下、表 8 の内容に沿って 3 段階に分けて説明する。なお、フレーム②と④は、形成された意味が次の段階のフレームとして機能したため、2 箇所に記載している。

### 1-1 事業に関するフレームの形成段階

組織に影響を与える重要な出来事や問題を特定するために、組織内外の環境を探索するスキャニングでは、「手工芸品の販売数が低迷している」、「フェアトレードの日本市場では手工芸品が売れない」という状況が囲い込まれた。次に、解釈のプロセスでは、この状況はシャプラニール、特にクラフトリンク部門では「組織の危機」として解釈された。スキャニングと解釈に影響を与えたフレームは、「クラフトリンクは手工芸品を扱うもの」(フレーム①)である。「クラフトリンクは手工芸品を扱うもの」と捉えていたがゆえに、手工芸品の市場が低迷している状況は、シャプラニールにとって「危機」と解釈したのである。

また、フレーム①の中に「手工芸品の販売数の低迷」という手掛かりが入ってきたことで、シャプラニールには新しいフレームが生じる。それが、「組織にとって重要な資源は、リピーターの獲得・顧客の拡大を可能にする資源」(フレーム②)である。フレーム②は、コーヒーの輸入販売という手工芸品以外の商品を扱う行為を導いた。そして、会員と会議で話し合うことで、シャプラニールは会員という組織の環境に働きかけたが、会員からは計画に対する反対を受ける。その結果、コーヒーの輸入販売の中止という形で、シャプラニールは自身の行為を修正することになったのである。

このように、最初のセンスメーカーリングでは、シャプラニールによる「組織にとって重要な資源は、リピーターの獲得・顧客の拡大を可能にする資源である」(フレーム②)の形成と、コーヒーの輸入販売の着手と中止というように行為が修正された。ただし、コーヒーの輸入販売の目的である「リピーターの獲得・顧客の拡大」は、あくまでも「手工芸品」の販売数を増加させるために行われたものであるため、「クラフトリンクは手工芸品を扱うもの」(フレーム①)は、フレーム②の形成後も維持されていた。

## 1-2 問題と外部の組織に関するフレームの形成段階

コーヒーの輸入販売の計画が頓挫したことで、次のスキニングで囲い込まれた「パートナー団体からの依頼」は、「機会」としてシャプラニールに解釈された。なぜなら、パートナー団体から依頼された石けんは、シャプラニールが必要としていた「リピーターの獲得・顧客の拡大が可能な商品」であったからである。つまり、「パートナー団体からの石けんの取り扱いに対する依頼」という手掛かりの解釈は、最初のセンスメーカーキングで生じたフレーム②と結びつけられることで生じたのである。

シャプラニールが石けんの取り扱いを検討する際に、この手掛かりは次の2つのフレームと結びつけられた。1つめのフレームは、以前のセンスメーカーキングで形成された「組織にとって重要な資源は、リピーターの獲得・顧客の拡大を可能にする資源」(フレーム②)である。このフレームを用いて手掛かりを解釈することで、シャプラニールは、石けんを重要な資源とみなした。

2つめのフレームは、「クラフトリンクの活動指針」(フレーム③)である。石けんの生産者たちである女性たちは、「クラフトリンクの活動指針」が規定している生産者たちの条件に当てはまっているとシャプラニールに判断された。フレーム③は、クラフトリンクの存在意義に関するフレームであり、石けん事業に着手する前からシャプラニール内に存在していたが、石けん事業に着手したことによって、フレーム③はシャプラニール内でより明確に意識されるようになった。

フレーム②とフレーム③を用いた解釈に基づいて、シャプラニールは石けんの取り扱いを決定し、石けんを日本市場で販売するために、石けんのモニタリングを行った。しかし、この環境への働きかけからは、「現地で生産された石けんをそのまま日本で販売することは難しい」というフィードバックが提供されたため、シャプラニールの行為は「品質を改善した石けんを販売する」行為へと修正され、JETROの助成金への応募という行為につながった。

また、フレーム②とフレーム③を用いた解釈によって、石けんはシャプラニールにとっても重要な資源となったため、パートナー団体とシャプラニールの資源依存関係はより強まり、石けんの品質を改善することは、シャプラニールにとっても重要な問題となったのである。つまり、「組織にとって重要な問題は、石けんの品質改善である」(フレーム④)という組織の問題に関する意味が形成されたのである。これにより、シャプラニールは、品質改善のために必要な技術や資源を持つ組織や個人に、協力を依頼する必要性を強く感じるようになった。一方で、

外部の組織である企業に対する意味づけは「寄付者」(フレーム⑤)であったため、企業は「本業で助けてもらうパートナー」として捉えられていなかった。

### 1-3 外部の組織に関するフレームの形成段階

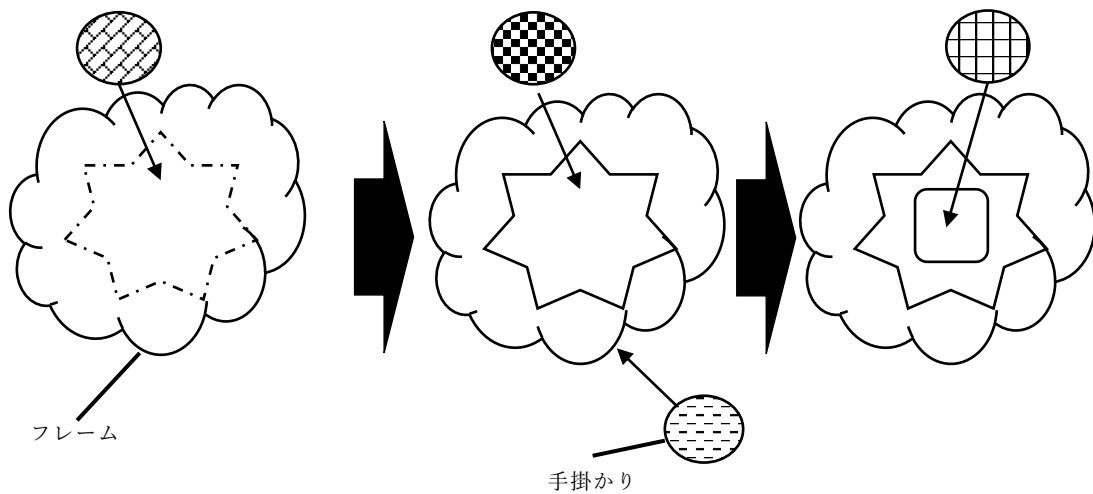
次のセンスメイキングの手掛かりとなったのは、JETRO の助成金を獲得したことである。「組織にとって重要な問題は、石けんの品質改善である」(フレーム④)というフレームの中に、「助成金の獲得」という手掛かりが結びつけられることで、外部の専門家に協力を依頼するという新しい行為の基礎が作られた。なぜなら、助成金を獲得するまでは、シャプラニールは渡航費などを提供することが困難であり、外部の専門家に協力を依頼できる状況にないと考えられていたからである。それゆえ、シャプラニール単独で石けんの品質改善に取り組むことも考えられていた。

外部の専門家に協力を依頼することが可能となったことで、シャプラニールは、外部の専門家を誰にするのかを検討し始めた。そして、「規模」があり、「ラボを持ってるし、お墨付きがもらえる」という理由から、個人ではなく企業がパートナーとして選択された。その結果、企業に対する意味づけは、それまでの「寄付者」から「本業で助けてもらうパートナー」(フレーム⑥)に変化したのである。

### 第2項 事例検討のまとめ

前項で述べたように、本事例では、センスメイキングが3回生じていた。そして、それらのセンスメイキングのプロセスにおいて手掛かりがフレームの中に位置づけられることで、潜在的に存在していたフレームが顕在化したり、新しいフレームが形成されたりすることが確認された。このフレームの変化のプロセスを図示したものが、図13である。

図 13 センスメーキングにおけるフレームの変化



※点線は、組織内でフレームが潜在的に組織に存在していたこと、実線は組織内で顕在化していたことを示す。

表 10 本事例におけるフレーム

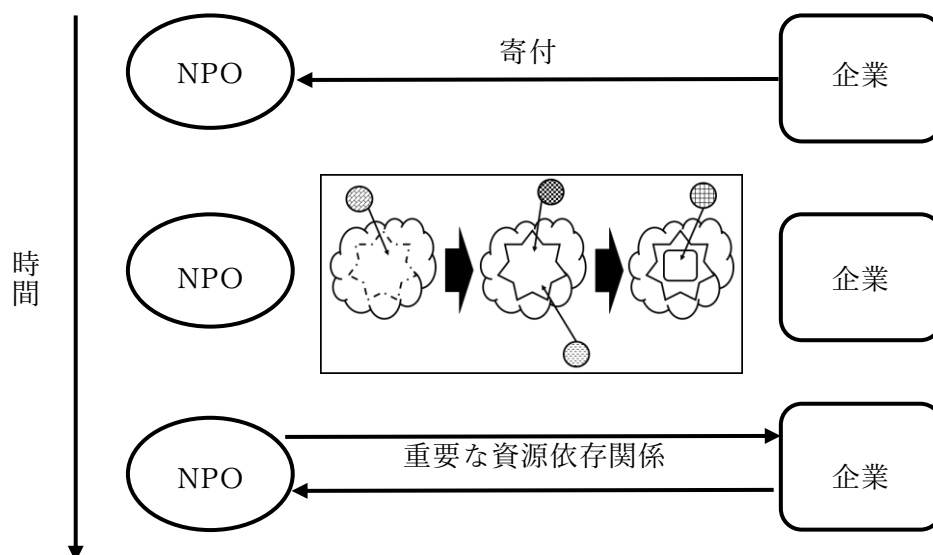
フレーム		時間	2009 年	2010 年
事業	①クラフトリンク＝手工芸品		→	→
	②組織にとって重要な資源＝ リピーターの獲得、 顧客の拡大が可能な資源		→	→
	③クラフトリンクの活動指針		→	→
問題	④組織にとって重要な問題＝ 石けんの品質改善		→	→
組織 外部の	⑤企業＝寄付者		→	→
	⑥企業＝本業で助けてもらうパート ナー		→	→

※点線は、組織内でフレームが潜在的に存在していたこと、実線は顕在化していたことを示す。

また、表 10 に示したように本事例では 6 つのフレームが確認され、フレームには 3 つの種類があった。3 種類のフレームとは、もともと組織内で顕在化していた

たとえば、「クラフトリンクは手工芸品を扱うもの」(フレーム①)は、もともと組織内に存在しており、顕在化していたフレームである。一方で、「組織にとって重要な資源は、リピーターの獲得・顧客の拡大を可能にする資源」(フレーム②)は、以前のセンスメイキングで形成された意味であり、次のセンスメイキングのフレームとなった。また、「クラフトリンクの活動指針」(フレーム③)は、「パートナー団体からの依頼」という手掛かりが組織に飛び込んできたことによって、潜在化していたものがフレームとして顕在化したと考えられる。

図 14 NPO 視点での NPO と企業の関係の変化



104

## 第5節 おわりに

NPO と企業のパートナーシップに関する既存研究では、資源の種類や特徴によって資源の価値は規定されるとされてきたが、主観主義的な存在論からは、行為者の主観のフィルターを通して資源の価値は定義されるものである。そこで本章では、「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焦点を絞ることで、フレームの変化によってパートナーの資源が価値あるものとしてみなされることを明らかにした。

本事例で発見された、「NPO にとって重要な資源」が定義される過程は以下の通りである。まず、手掛かりとフレームが結び付けられてセンスメイキングが生じ、新しいフレームの形成やフレームの顕在化が起こる。このようなフレームの形成・変化が連鎖することで、NPO の「組織にとって重要な資源」という意味は変化していった。その結果、企業が持つ資源が「組織にとって重要な資源」として認識されるようになり、「企業」自体に対する意味も変化した。こういった過程を経て、NPO にとって企業との関係は資源依存関係としてみなされるようになったのである。このことから、本事例では、「生成された意味やモノなどが、別な意味やモノを作り出していく」ことである「ものごとの連鎖性」も確認された(宇田川, 2015, p. 19)。

また、本事例では、3種類のフレームが発見された。それは、もともと組織内で顕在化していたフレーム、以前のセンスメイキングで形成された意味がフレームとなったもの、手掛かりが組織に飛び込んできたことによって顕在化したフレームである。

本章の主な学術的貢献は以下の点である。まず、従来の研究には、「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十分に検討していないという課題があった。本章の事例研究では、センスメイキングで使用されるフレームに焦点を当て、手掛かりとフレームが結びつけられることで潜在的な資源が「組織にとって重要な資源」とみなされることを指摘し、さらにその過程を事例研究によって記述した。このように、既存研究で十分に検討されてこなかった「組織にとって重要な資源」という意味の形成過程を説明した点は、本章の主な学術的貢献である。

また、パートナーとの関係を「組織にとって重要な資源依存関係」と定義することで、NPO と企業はパートナーシップを形成する。本章の発見事実からは、「資源」に対する意味のみでなく、「組織自体」に対する意味が変化することに

よって、パートナーシップの形成が促進されることが示唆された。それゆえ、パートナーシップの形成段階においては、パートナーが自組織に対して付与している意味を変化させるように働きかけることで、パートナーシップの形成が促進される可能性がある。この可能性を示唆したことが、本章における主な実務的貢献である。

本章の限界および今後の課題としては、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。

たとえば、センスギビング (Gioia and Chittipeddi, 1991) に着目し、意味形成のプロセスを検討することが求められるであろう。今回の事例では、会員からの食品を扱うことに対する反対を受けて、コーヒー輸入販売事業が頓挫した。しかし、その後も食品のフェアトレード事業が検討されていたことから、会員によるセンスギビングは十分に機能しなかったと考えられる。反対に、シャプラニールによる会員に対するセンスギビングが成功していれば、シャプラニールはコーヒーの輸入販売事業を実施していたかもしれない。NPO の場合は、NPO の職員や理事会のみでなく、会員やボランティア、パートナー団体を含めたさまざまな主体間の行為や関係性を検討していく必要がある。

次に、本研究ではデータの制約上、NPO 側の視点での事例研究となった。しかし、パートナーシップの形成は、NPO と企業の両者で行われるものであるため、補足資料で示すような企業側の視点で研究することが、パートナーシップの形成を促す要因を解明するためには重要であろう。今後は、NPO と企業両者の視点を含めた事例研究が必要であろう。

#### [補足資料 1]

本事例研究のために、コード化したデータは、以下の表の通りである。第 4 章で述べたように、コード化の前にデータは切片化している。したがって、状況、行為、帰結の各パラダイムに整理することで、カテゴリー同士の関係を把握するために表 11、12、13 は使用した。

表 11 は、石けんの取り扱いを決める前の段階における、シャプラニールの状況を示している。表 12 は、石けんの取り扱いを検討する段階のデータであり、シャプラニールにおける行為に着目している。表 13 は、企業とのパートナーシップを検討する段階のデータであり、表 12 に示した行為の結果として帰結のパラダイムにまとめた。

表 11 状況：石けんの取り扱いを決める前の段階

ラベル	テキスト（カッコ内は筆者加筆）	ソース
<b>【カテゴリー：手掛かり】</b>		
手工芸品の 販売数の低迷	割とちは手工芸品にこだわってというか、手工芸品の生産者の支援をやっていたので、じゃ、そこをどう、より多くの人に仕事提供するためにやっていけるのか、この先の見通しが立たない中でどうしていくかっていうことがそのときの課題だったんです。	A 氏
	ただ、そのコーヒーが立ち消えてしまったことで、今後その手工芸品、なかなかほんとに、日本だけではなく、世界的に伸び悩んでいる手工芸品の販売っていうのをどうするかという課題が残っていました。それが危機感という言葉で表現されてるんですね。	A 氏
	クラフトリンクって、NGO で、シャプラニールでやってますけども、やっぱり売り上げ維持していかないといういろんなコストが賄いきれないので。売り上げはきちんと取っていかないと、それこそ現地の発注もしていけないっていうところで、	I 氏
	そういうデータから見ても、雑貨ってどうしても売り上げを維持していく上では、すごく厳しいんです。	I 氏
	フェアトレードの先進国と言われるとこだと、そういうところに行けば、普通の物と一緒にフェアトレードの紅茶が並んだり、コーヒーが並んだり、バナナが並んだりするわけなんだけれども、じゃ、手工芸品はどう売っていくのか。そういうメインストリームでのせられない製品っていうのは、例えばダイエーとか何でもいいんですけど、	A 氏

	西友とか。そういうところにうちのの製品がほんと置いてあるのはすごく想像しがたいですね。	
<b>【カテゴリー：フレーム】</b>		
クラフトリンク =手工芸品	割とちは手工芸品にこだわってというか、手工芸品の生産者の支援をやっていたので、じゃ、そこをどう、より多くの人に仕事提供するためにやっていけるのか、この先の見通しが立たない中でどうしていくかっていうことがそのときの課題だったんです。	A 氏
	もともとコーヒーを取り扱おうっていうふうに部門の中で考えた経緯というか目的自体は、手工芸品を売るためにコーヒーを取り入れることで新たな市場を開拓し [中略] (手工芸品を売るために) 注文の頻度を増やす、リピーターを増やすという意味でのコーヒーの位置付けだったんですね。	A 氏
	今までの手工芸品は、シャプラニールのフェアトレードの生い立ちにも関係するんですけども、[中略] 出張者が行くたびに持って来て、「はい、会員の皆さん買ってくださいね」っていうふうにやってきたので、もともとシャプラニールの会員だったりとか、シャプラニールのこと知ってる人、ひいてはフェアトレードを知ってる人、それに賛同する人っていうのがお客さまの層です。そのの、一回敷居をまたいでいる人たちっていうんですか、フェアトレードいいよね、シャプラいいよねって人たちがメーンの購買者っていうことなんです。	A 氏
<b>【カテゴリー：形成された意味】</b>		
リピーターを 獲得できる商品 の重要性	手工芸品を売るためにコーヒーを取り入れることで新たな市場を開拓し、やっぱりコーヒーだと消耗品なので、おいしければまたオーダーを入れたいと。そのついでに、じゃ、ペンケースを買ってもらおうとか、注文の頻度を増やす、リピーターを増やすという意味でのコーヒーの位置付けだったんですね。	A 氏

	そこ（売り上げ）をキープするためにも、消費財を探して いたってというのはずっとあった。背景にはありました。	I 氏
	リピートしてもらえそうな、食品であったり日用品であ ったりってというのは、一番売り上げにつながりやすい。	A 氏
顧客層を 開拓できる商品 の必要性	フェアトレードワインとかコーヒーはメインストリーム化 なんかできるんですけど。そういったもの（手工芸品）を 一般の人たちがほんとに行くところののせていくにはどう したらいいだろう。	A 氏
	そこ（フェアトレード市場）の外にどう出るかっていうこ とを、今回コンセプトとして考えたので。今までの市場じ ゃないところに売ることによって、要はこの、市場が限 られてるこれをどう売ってかっていうことが目的なんです。 もともとこれ、なかなか伸びてない手工芸品をどう売る か、どう市場をさらに開拓するかっていう中で、この石け んが、考えたので。今までのことはまた違う市場を開拓 しようという意味ですね。	I 氏

表 12 行為：石けんの取り扱いを検討する段階

ラベル	テキスト（カッコ内は筆者加筆）	ソース
【カテゴリー：手掛かり】		
パートナー団体 からの依頼	石けん開発のきっかけは、バングラデシュのパートナー 団体から「夫に頼らずに生計を立てたいという女性たち と石けん作りを始めたので、シャプラニールに手伝って ほしい」という依頼がきたことである。	植田 (2012, p. 32)
現地の石けんは そのまま売れな いという モニタリングの 結果	一番最初の出張に行く前に、われわれが、こういう物を作 ってくださいっていう前の状態。全くもって私たちが手を 付ける前に、現地の生産工房が作ってる石けんっていうの が存在してたんですね。それを取り寄せてモニターをして もらったんです、第三者に。で、モニターをしてもらった 結果をアンケートにまとめているんですけども、そん中 に、虫が出てる、入ってたとか、油臭いとか、こんな石け	A 氏

	<p>ん 300 円も出さないとか、溶けやすいとか、幾つかそういう課題がそのモニタリングから分かって。</p>	
	<p>マーケットを調べたりいろいろしている中で、その段階で現地で作られている石鹸をそのまま輸入して販売しても売れないだろうなというのが感触としてあったので、</p>	K 氏
【カテゴリー：フレーム】		
クラフトリンク の活動指針	<p>「経済的に苦しい状況にある人、少数民族、低カーストの人、離婚した女性、寡婦などの社会的弱者、地理的条件等により就業機会に恵まれない人」</p>	<p>シャブ ニール (2009, p. 2)</p>
	<p>クラフトリンクの指針って、何か私たち、誰を生産者にするかっていうことをうたってるんですよ。誰と一緒に仕事をするか、何のために私たちのクラフトリンクは存在しているのかっていうところで、結局、生産者の支援のためにやっていて、じゃ、その生産者っていう人が誰でもよいっていうんだったら、一般企業と全く何も変わらないわけですよね。要は、物作りをして日本に輸入して販売するっていう意味では、どこの企業だってやってるし、100 円ショップだってやってるし、NGO だってやってるしっていう話で。</p>	A 氏
	<p>われわれの存在意義としては、じゃあ誰でもいいのかっていったら、そんなことはないっていうことで、私たちが一緒にやりたい人たちっていうのは、バングラデシュとかネパールの中でも、仕事がないとか、一家の稼ぎ柱、稼ぎ手なんだけれども仕事がなく困っているとか、より経済的に困窮している人。あるいは、そうですね、遠隔地にいる人たちっていう、幾つかのそういう項目があるんですね。で、その項目に全て合致したっていう感じですかね。</p>	A 氏
	<p>例えばバングラデシュのほうなんかだと、要は「元セックスワーカーで今仕事がありません。でも、石けん工房を立ち上げました。お客さんいません。どうしましょう」って。セックスワーカーっていうことと、あとは彼らの、彼</p>	A 氏

	<p>女たちの境遇っていう意味では、仕事が絶対必要ですよ          っていうところは私たちも合致していたし、あとはマーケ          ティングとか、販売、販路をお手伝いする必要があるって          いうところも合致してました。</p>	
	<p>われわれが力を入れるべき所っていうのは、遠隔地に住ん          でて、「本当は仕事が必要なんだけど、すっごい困ってて          どうしよう」って思ってる団体？　そういう所の力になる          っていうのが私たちが掲げているクラフト指針だったもの          ですから。　バングラデシュの場合もネパールも、ほんと          に遠い所にあって、マーケットへのアクセスが全然今は成          立してなくて、品質も悪くって、でも仕事が必要、みた          いなね。何か、そうそう。そういう意味で、3K じゃない          けど、「何か本当にそろっちゃってるじゃん」みたいな所          で始めたんですかね。</p>	A 氏
<b>【カテゴリー：形成された意味】</b>		
組織にとって 重要な問題=石 けんの品質改善	<p>石けんを取り扱うことが決定したときに一番、2 点、障害          としては、どうやっていい石けん作るんだろうっていうの          と、どうやって、誰に石けんっていうものを売っていくの          がベストなんだろうという、この 2 つが分からなかったっ          ていう点ですね。ノウハウがなかった。この 2 つが一番大          きかったかなと思います。</p>	A 氏
	<p>技術面と、石けんを、よりよい石けんを、品質を保つた          めの技術面と、あと営業のノウハウ、どこに売っていく          かっていう、マーケティングを含めてというところとお          金ですね。</p>	I 氏
	<p>私たちは石鹸に関しては素人だったので、専門家のアドバ          イスというか技術指導を入れたいというのがあって声を掛          けたという感じになります。</p>	K 氏
企業=寄付者	<p>寄付を下さる、お金の支援っていうのはその当時割とメイ          ンだったりとか、ボランティアに社員を送るみたいのはあ          ったんですけど、本業を生かしてっていうところは、まだ         それほど主流じゃなかったんですよ、その当時。</p>	A 氏

	<p>その当時（2009 年）っていうか、もう数年前ですけど、5 年とか 6 年前なんだけど、まだそこまで本業を生かして何かするとかっていう、BOP ビジネスとかはまだ言葉もなかった当時です、そのときって。なので、企業としても、CSR 部っていうのがようやく立ち上がって何とかしてきて、「社会貢献、じゃ、どうしよう。じゃあ、寄付しようか」みたいなね。〔中略〕そのくらいの感じのところが多かったのかなっていう感じで。だから、私たちとしても、支援者さんという感じですね、というようなお付き合いが非常に大きかったです。</p>	A 氏
--	--	-----

表 13 帰結：企業とのパートナーシップを検討する段階

ラベル	テキスト（カッコ内は筆者加筆）	ソース
<b>【カテゴリー：手掛かり】</b>		
助成金の獲得	<p>そうですね。はい。はい。恐らく一番よかったのは、最初にジェットロが取れたんですよ。ジェットロが取れて 500 万円が見えた瞬間に、専門家に対する渡航費とかが出るっていうスキームだったので、そこから、あ、じゃ、専門家ここに頼めるなっていうような頭が回ったんだと思います。</p>	A 氏
	<p>もし取れなかったら、もしかしたらその専門家に頼むのはなかったですね、多分。うん。なかったとは言い切れないけれども、やっぱ手持ちでやってもらう必要が、何て言うんですかね、手弁当で。</p>	A 氏
<b>【カテゴリー：フレーム】</b>		
組織にとって重要な問題＝石けんの品質改善	<p>ただアドバイスをするにしても、私たちは石鹸に関しては素人だったので、専門家のアドバイスというか技術指導を入れたいというのがあって声を掛けたという感じになります。</p>	K 氏
	<p>自分たちではなかなか難しいなあと考えたからこそ、頼ったらもっといいものができるかもしれない。やっぱりプロのところに任せたほうが。ただ、それはお金を介して協力</p>	A 氏

	してもらってというものじゃなくって、やっぱりこのプロジェクトだったりにやっぱ賛同してくれるところ、してくださるところを見つけるしかないっていうふうには思っていました。	
企業＝本業で 助けてもらうパートナー	私も絶対無理だと思ってたんですよ。駄目だろう、一応 NGO なりでも、こんなちっちゃな団体でも、一応競合に当たるので。〔中略〕どうやって技術上げようっていったときに〔中略〕、自然素材っていうのを、うち、コンセプトだったので、オーガニックでずっとやってるところとか、そういうコンセプテーションはやっぱり考え方みたいなところが似てるところっていうの、もともとありました。石けん作ってれば誰でもいいっていうわけではなくって、やっぱ天然石けんっていうものを専門にやってるところがいいなというふうに	A 氏
	ほんとに同じ条件で同じ知識だったら、どこでもよかったですね。というか、要は、誰とというよりも、その当時は、特にそれを選ぼうとしてたわけじゃなくって、その団体の特性とか、要は属性とかっていうよりは、「誰がどんな技能を持っててどんな協力関係が築けるのか」みたいな頭だったので	A 氏
	あとは何か個人で石けん作りをやってる方って結構いらっしゃって、それを作って楽天とかで売ってる人とかはいるんですけど、そういう人のほうがいいのかとかと思って、1 年目は当たった記憶はありますね。	A 氏
	そうですね。やっぱり規模が、何ていうのか、ラボを持ってるし、はい。お墨付きがもらえるっていう意味では、絶対いいですよ、個人より。	A 氏

#### [補足資料 2]

ここでは、本章の事例を補足するものとして、太陽油脂のパートナーシップ形成の動機（表 14）について述べる。太陽油脂のパートナーシップ形成の動機は、主に 3 つある。

1 点目は、CSR 活動として「社会的な貢献」ができるということである。2 点目は、太陽油脂の顧客から「フェアトレードに取り組まないのか」という要望が出ていたことである。太陽油脂は、環境を汚染しない石けんや洗剤を作ることを目的として創業された企業であり、「環境に負荷がかからない石けん」を作り続けてきた。それゆえ、太陽油脂の顧客には、「環境、誰が、いつ、どこで作って、何の成分で作ってるか」<sup>42</sup>ということに強い関心を持つ顧客が多い。つまり、このような顧客にとって太陽油脂がフェアトレードに取り組むことは当然視されていたのである。それゆえ、太陽油脂が顧客からの正当性を得るためには、フェアトレードに取り組む必要があった。3 点目は、太陽油脂の専門性を生かすことができることである。石けんの品質の改善という She with Shapla Neer の目的から、太陽油脂の役割は明確であり、本業で得た「石けんづくりの『ノウハウ』」を活用できると判断」<sup>43</sup>した。

以上、太陽油脂のパートナーシップ形成の 3 つの動機を述べた。このように、太陽油脂は、本業の専門性を生かしながら、社会貢献も可能な活動であると判断したため、シャプラニールとパートナーシップを形成したのである。したがって、本事例では、既存研究でも指摘されてきた組織間の関心や価値観の適合と、資源の補完性が、パートナーシップ形成を促進したと考えられる。

表 14 状況：太陽油脂のパートナーシップ形成の動機

ラベル	テキスト（カッコ内は筆者加筆）	ソース
<b>【カテゴリー：太陽油脂におけるパートナーシップの位置づけ】</b>		
CSR 活動としての側面	今回の協働は営利目的では無く、主に CSR 活動として捉えております。	B 氏
	今回の技術支援は、〔中略〕社会的な貢献をできるという意味で有り難い話だった。	佐藤 (2012)
<b>【カテゴリー：太陽油脂の関心、価値観】</b>		
太陽油脂の成り立ち	太陽油脂さんは、ずっと 70 年以上手作り石けん、環境に負荷がかからない石けんみたいな、ずっと長年やってこられた。〔中略〕琵琶湖の水質汚染の問題があったときに、その環境問題に取り組むグループが、日本には、要は水質を汚染しない石けんとか	A 氏

<sup>42</sup> A 氏に対するインタビュー調査より（2015 年 8 月 26 日）。

<sup>43</sup> B 氏に対するアンケート調査より（2015 年 6 月）。

	洗剤っていうのがないじゃないかと。それ作ると必要だろうっていうその呼び掛けに呼応して（できた会社）。	
太陽油脂の顧客の特徴	太陽油脂さんとしても（フェアトレードの事業は）願ったりかなったりのおファーだったらしくって。 ほんとに環境、誰が、いつ、どこで作って、何の成分で作ってるかみたいなことにすごくコンシャスな、意識的なお客さまが非常に多いんですよね。	A 氏
	石けんは人類が 5000 年前から使っていた安心・安全な洗浄剤であり、顧客にナチュラル思考の人が多いのが特徴だ。	佐藤 (2012)
	何をどんな成分の物を使うかってことにコンシャスなお客さまっていうのは、フェアトレードと割と似ていて。じゃ、誰が作っているのかとか、環境に意識がある方っていうのは、生産者にも意識があるし、やっぱ全てよしっていうような物じゃないと納得できない。	A 氏
	フェアトレードには取り組んでなかったけれども、お客さんの中から、「太陽油脂はフェアトレードに取り組まないのか」みたいな意見も今まで何回か出てきてたらしいんですね。なので、私たちがこの話を持ち掛ける前にも、何かの通信販売のサイトがあったりするんですけども、購入してくれたお客さん、幾ら以上購入してくれたお客様にはプレゼントでフェアトレードのペンケース差し上げますとか、そういったことはやってたらしいんです。	A 氏
<b>【カテゴリー：資源の補完性】</b>		
石けんづくりの専門性が生かせることが重要	どちらも（「企業の資源や技術を活用できること」と「事業で扱う社会問題の重要性」）重要であった為、50%－50%でしょうか。事業のテーマも大変重要ですが、このテーマに弊社が役に立てる部分があるか、弊社が参加することが事業の成功に寄与できるかどうかも重要でした。今回は、弊社が得意とする「石けんづくり」のノウハウを活用できると判断しました。	B 氏
	新たなことは太陽油脂さん始めるのは難しいけれども、太陽油脂さんが既に持っている技術がそのまま生かせるんだったら参加しやすいというか一緒にやりやすいと思ってくださったようで、一緒にやっていきたいと思いますという感じです。	A 氏

---

やっぱり、本業を生かして、あまり投資を、人を出すだけで、こ A 氏  
れだけのやった感というんですか、協力ができるのであれば、も  
うぜひやりたいってというような話だったんです。

---

## 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

前章では、「組織にとって重要な資源（依存関係）」という意味がどのように形成されるのかを、NPOの視点から検討した。本章では、前章の議論を補完するものとして、主に、企業の視点から事例研究を行う。具体的には、なぜ特定のNPOの資源が「組織にとって重要な資源」としてみなされるようになったのかを明らかにするために、パートナー選択における企業の選択基準を検討する。

本章の事例研究の対象は、三菱地所株式会社（以下、「三菱地所」とする）と、三菱地所とNPO法人えがおつなげて（以下、「えがおつなげて」）のパートナーシップ事業である「空と土」プロジェクトである。このパートナーシップでは、前章のShe with Shapal Neerの場合とは異なり、企業側からNPOに対してパートナーシップの提案が行われた。

三菱地所とえがおつなげては、このパートナーシップ以前には、協働した経験はなく、また、三菱地所にとって「空と土」プロジェクトで活動している山梨県は、あまり関わりのない場所であった。このような状況において、なぜえがおつなげての資源が、三菱地所にとって重要な資源として認識されるようになったのかを明らかにする。

#### 第2節 事例研究の対象

##### 第1項 三菱地所株式会社

三菱地所は、ビルや商業施設の運営事業から住宅事業、不動産証券化まで行う総合不動産企業である。同社は1937年に設立され、資本金は、1,416億円、社員数は連結で8,474名（2016年3月31日現在）である。2015年度の売上高は1兆90億円、経常利益は1,448億円である（図15参照）。

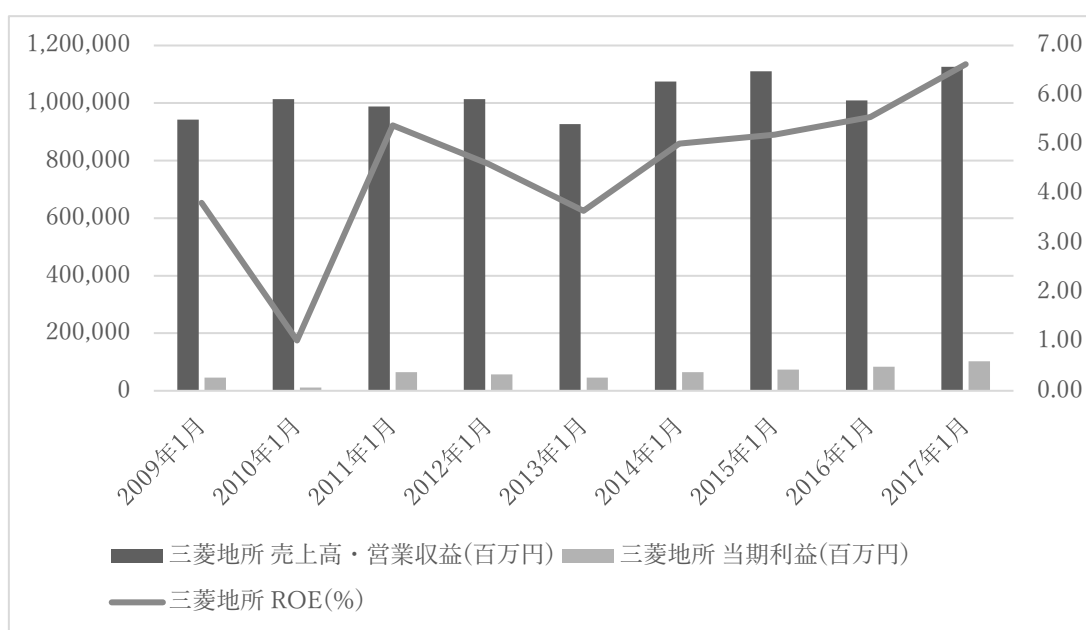
2011年（インタビュー当時）、同社の事業は8つのセグメントに分かれていた。8つのセグメントとは、ビル事業、住宅事業、都市開発事業、海外事業、投資マネジメント事業、設計監理事業、ホテル事業、不動産サービス事業である<sup>44</sup>。主な事業は、オフィスビルの開発、賃貸、運営管理を行うビル事業とマンションの分譲

---

<sup>44</sup> 『三菱地所グループCSR報告書2011』より引用。

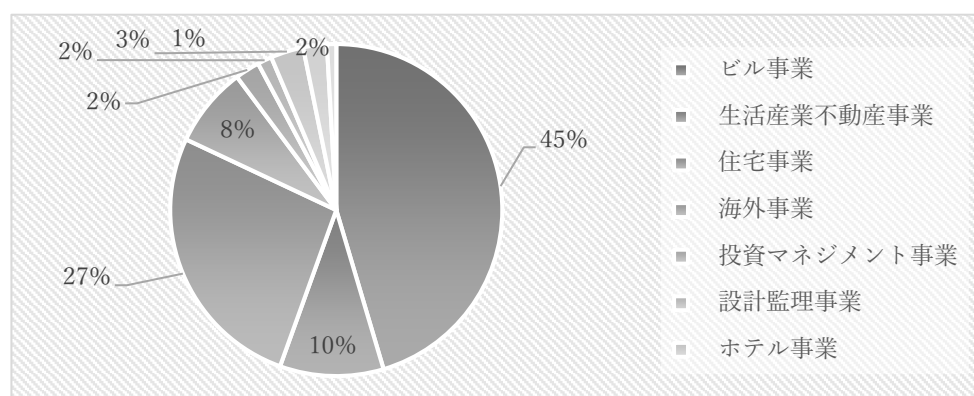
を中心とした住宅事業であり、図 16 に示したように、この 2 つの事業が、グループ全体の営業収益の約 7 割を占めている。名武（2007, p. 237）によれば、他に類をみない一等地である丸の内に土地を保有するという歴史的条件に加え、そこで賃貸事業という安定性の高い事業を行ってきたことが、不動産企業としての三菱地所の地位を支えてきた。

図 15 三菱地所の主要財務指標



出所：日経 Value Search。

図 16 三菱地所グループのセグメント別営業収益（2017 年度）



出所：三菱地所ウェブサイト「業績ハイライト」<http://www.mec.co.jp/j/investor/financial/highlight/>。

## 第2項 NPO 法人えがおつなげて

えがおつなげては、山梨県北杜市の白州で、2001年に曾根原久司が立ち上げたNPO 法人である。同年にNPO 法人として認証を受けた。現在は活動拠点を同市の増富地区に移し、開拓館（事務所、研修センター、視察対応などを行う交流の場）、開拓館アネックス（事務所）、えがおファーム（農場）、本部（事務所）、東京事務所を設けている。

平成23年度は、常勤の有給スタッフが19人、非常勤の有給スタッフが3人の合計22人のスタッフで活動を行っている（インタビュー調査時）。平成25年度のえがおつなげての経常収益は、5,486万7,885円である。

えがおつなげての活動拠点の1つである山梨県北杜市は、2004年に北巨摩郡に属する7町村<sup>45</sup>の合併により誕生した。2006年には、同郡の小淵沢町を合併している。2017年3月1日現在の総人口は、47,699人<sup>46</sup>、総面積は、602.89平方キロメートルで、山梨県の総面積の13.5%を占めている。また、北杜市の市役所がある旧須玉町の人口は2017年3月1日現在6,126人だが、人口は、中核工業団地のある南部に集中している。そのため、北部の増富地区は、過疎化と高齢化が進行しており、高齢化率が62%（2007年当時）という、いわゆる限界集落と呼ばれる地区である。また、耕作放棄率は62.3%<sup>47</sup>となっている。山梨県全体の耕作放棄地率が14.7%<sup>48</sup>であることを考慮すると、増富地区の耕作放棄地問題は深刻な状況にあるといえる。

えがおつなげての代表理事である曾根原氏は、大学を卒業後フリーターを経て、金融機関等の経営コンサルタント業を行っていた。その後、1995年に、農業や農村の資源を活用した事業を行うため、東京から山梨県に移住した。山梨県を選んだ理由は、(1) 農村資源活用事業を実践するための資源が豊富にあること、(2) 巨大消費地である首都圏に近い、という2つの条件を満たしていたからである。さらに、山梨県の耕作放棄地率が全国第2位で、山梨県の中でも北杜市は耕作放棄地率が最も高かったことも理由としている（曾根原, 2011）。

えがおつなげてのミッションは、「農を中心とした地域共生型のネットワーク社会を創ること」である。このミッションを達成するために「都市農村交流事業

---

<sup>45</sup> 長坂町、高根町、大泉村、白州町、武川村、須玉町、明野村。

<sup>46</sup> 山梨県北杜市ウェブサイト「人口・世帯数」より引用 (<https://www.city.hokuto.yamanashi.jp/docs/1386.html> 最終閲覧日 2017年3月28日)。

<sup>47</sup> W氏に対するインタビュー調査より(2011年6月1日)。

<sup>48</sup> 2005年農林業センサスより。

を行い、山梨県の耕作放棄地を農地として活用する」<sup>49</sup>という活動を行っている。具体的な活動としては、農産物の生産、販売だけでなく、人材育成、自然エネルギーの開発、企業連携、間伐材の活用といった農村資源の活用に積極的に取り組んでいる。

### 第3項 「空と土」プロジェクト

「空と土プロジェクト」は、2008年からえがおつなげてと三菱地所が行っている連携事業である。この連携事業の目的は、「都市と農村の交流によって、都市と農村双方の活性化を図ること」である。空と土プロジェクトにかかる経費は、三菱地所が負担しており、2011年度は1,700万円の予算が設けられた。この予算の中で、えがおつなげてが、事業を企画、運営しており、表15に示した5つのカテゴリーに沿って事業が展開されている。

表15 「空と土」プロジェクトの活動内容

カテゴリー	活動内容
食	<ul style="list-style-type: none"> <li>丸の内マルシェ：丸ビルで定期的開催され、生産者たちと消費者・シェフの出会いの場を作ることを目的とする。</li> <li>おあんなって山梨：一定期間、新丸の内ビルのレストラン街にてで山梨の食材を使った料理を提供する。</li> </ul>
住	<ul style="list-style-type: none"> <li>間伐材の活用：三菱地所ホーム株式会社の注文住宅の建材として、山梨県のカラマツの間伐材、小径木を使用している。</li> </ul>
ツーリズム	<ul style="list-style-type: none"> <li>三菱地所の社員対象：開墾ツアー、農業体験ツアーなど。</li> <li>大手町、丸の内、有楽町エリアの就業者対象：酒米ツアー。</li> <li>三菱地所管理のマンションの居住者対象：田植え体験、野菜の収穫を中心とした農業体験ツアー。</li> </ul>
人材育成	<ul style="list-style-type: none"> <li>関東ツーリズム大学：都市のニーズと農山村の問題解決のために、8つの地域をフィールドに授業を行っている。</li> </ul>
エネルギー	<ul style="list-style-type: none"> <li>自然エネルギー：ひまわりの種を自然エネルギーとして活用する研究を行っている。</li> </ul>

出所：「空と土プロジェクト」のウェブサイト、えがおつなげてのスタッフへのインタビューを基に筆者作成。

<sup>49</sup> W氏に対するインタビュー調査より（2011年8月29日）。

### 第3節 事例記述

#### 第1項 前史

##### 1-1 三菱地所の戦略転換の必要性

橘川（1996）によれば、三菱地所の主要事業であるビル事業には、次の3つの特徴がある。第1の特徴は、丸の内中心、東京中心の事業展開を図ったことである。中小規模のビルを含めても、三菱地所が貸ビル事業で地方都市へ進出したのは、他の企業に比べて遅かった。第2の特徴は、超高層ビルの建設に消極的な姿勢をとったことである。三菱地所は、都市全体の環境づくりを重視し、景観についても三菱地所なりの考え方をもって丸の内の整備を行ってきた。ビル建設にあたっては互いに周辺環境との調和を考える必要があるという基本的姿勢をとっていた。第3の特徴は、高度経済成長期以降、設計監理部門を内部化していたことである。この特徴は、現在の設計・監理から運営までを一貫して行うことができるという強みに繋がっている。

三菱地所はこれまで、オフィスビル事業を中心に不動産業界で地位を維持してきた。しかし今日、三菱地所をはじめとする日本の不動産業は、転換点に立たされているといわれている。橘川（2007）によれば、不動産業の特徴は、事業対象である不動産が資産としての価値をもち、その資産価値が変動する点にある。これまで日本の不動産業は、不動産の資産価値の中核を占める地価の上昇に依存して事業拡大を図る経営を行ってきた。なぜなら、日本の地価は1945年の終戦後、経済統制が解除されると上昇を開始し、長期的に継続して上昇を続けたからである。しかし、1990年代初頭のバブル経済の崩壊は地価動向を反転させ、継続的な地価上昇を前提とした経営を展開することはできなくなった。そのため、三菱地所も地価上昇による資産価値の増大に依存しない独自の戦略をとることが求められていた。

##### 1-2 丸の内エリアの価値を向上させる必要性

三菱地所は1998年から「丸の内再構築計画」に取り組んできた。この計画は、三菱地所のまちづくりを象徴する、基本使命の実践であると同時に、投資開発事業領域<sup>50</sup>の一つである。この計画は、2つのステージを経て完了する。1998年～

---

<sup>50</sup> 三菱地所は、2008年～2010年度までの行動計画である「アクション2010」を踏まえ、2011年度に長期経営計画「BREAKTHROUGH2020」を打ち出した。この経営計画では、事業領域を2つに再整理した。ひとつは、資金投下によるデベロップメント事業を

2007 年までの第 1 ステージでは、東京駅前を重点的に機能更新し、丸の内ビル、新丸の内ビル、東京ビル等のオフィスビル 6 棟の建て替えを行い、丸の内周辺の再開発を行った。2008 年からは、第 2 ステージとして、大手町、丸の内、有楽町全域で開発を行っている。第 2 ステージでは、街づくりの対象となる領域の「拡がり」と文化、芸術、歴史など街の機能の「深まり」を目指しており、第 2 ステージの完了予定は 2018 年である（三菱地所株式会社, 2011a, p. 24-25）。

丸の内再構築計画の目的は、丸の内をビジネスに特化した街から、開かれた多様性のある街に転換することである。そのために、丸の内エリア内外の人や企業の交流の機会、交流の場を創出し、新たなビジネスの創造を促す仕組みを作っている。これらの取り組みを通じて、丸の内ならではの価値創造を実現することが、丸の内再構築計画の目的である（三菱地所株式会社, 2011a, p. 10）。

丸の内の再構築計画では、「ソフト戦略」と呼ばれる取り組みが推進されてきた。ソフト戦略は、「ハードがオフィスビル自体の機能や品質を迫及するのに対して、ソフトはビルで働く人びとの満足度を高める」（蛭谷, 2008, p. 43）ために行われる。つまり、ソフト戦略とは、オフィスビル自体の機能や品質などのハード面の価値のみでなく、交流の場などを設けることで新たな事業機会という付加価値を提供する戦略である。

たとえば、三菱地所が 2007 年から設けているベンチャー事業の育成、支援制度「日本創生ビレッジ」は、三菱地所のソフト戦略の 1 つである。この制度では、三菱地所によって成長の見込みがあると判断されたベンチャー企業は、割安な賃料で丸の内ビルのフロアの一部を提供される。またそのベンチャー企業は、「東京 21c クラブ」と呼ばれる三菱地所主催の会員組織に所属することで、定期的に関われる勉強会やセミナーなどで交流を図ることができる。三菱地所はこの交流を通じて、ベンチャー企業と大企業が互いにアイデアを持ち寄って刺激し合い、新たなアイデアを創出することを目指している（蛭谷, 2008, p. 43）。

---

行い収益の柱とする「投資開発事業領域」である。「丸の内」、「都市開発」、「住宅」、「海外」事業がこの領域となる。もうひとつは、プロフェッショナルなサービスにより価値を提供する「マネジメント・サービス事業領域」である。「PM・リーシング」、「商業」、「投資マネジメント」、「設計監理」、「ホテル」、「不動産サービス」がこの領域となる。この 2 つの事業領域の「バリューチェーン」を強化することで、従来から強みのある「投資開発事業領域」における No.1 の地位を確立し、グループの拡大を目指している（三菱地所株式会社, 2011a, p. 5-7）。

このように三菱地所は、丸の内エリア全体を顧客にとって魅力ある地域にするために、ソフト戦略を推進している。ソフト戦略の結果として、三菱地所の丸の内のオフィスビル賃料は高水準が続いており、割高な賃料でも企業を惹きつける価値を生んでいる（蛸谷、2008, p. 43）。賃貸オフィスのほとんどが丸の内エリアにある三菱地所にとって、丸の内エリア全体の価値を向上させることは、重要な意味を持つ。それゆえ、丸の内エリアの活性化に対する取り組みが、三菱地所において重要な事業として位置づけられているのである。

ハードだけでなく、ソフト面でも付加価値を与える戦略は、マンションの分譲を中心とする住宅事業においても重視されている。その背景には、マンションの顧客からの要求がある。三菱地所の T 氏は、「これまでは、立地や建物の設備、機能などのハード面の充実が求められていましたが、ソフト面の付加価値が重要視されるようになってきている」<sup>51</sup>と述べた。つまり、三菱地所が運営するマンションにソフト面の付加価値があることが、顧客から評価されるようになってきたのである。

また、三菱地所は東日本大震災以前から、都市部のマンションにおけるコミュニティ形成の必要性を感じていた。その背景には、「緩やかなコミュニティを形成することで災害対応力も高まる」（日経トレンディ、2011, p. 146）という三菱地所の考えがある。そこで三菱地所は、マンション内のコミュニティというソフト面での付加価値を提供する活動を行いたいと考えるようになった。

以上から、三菱地所は、ソフト戦略によって丸の内エリアの価値を向上させている。また、ソフト戦略は住宅事業においても重視されており、ハード面だけでなく、ソフト面の付加価値があるマンションを運営することが求められている。

### 1-3 三菱地所の CSR 活動の見直し

三菱地所の社会貢献は、三菱地所の基本使命の遂行であると三菱地所は考えている。三菱地所が掲げる基本使命とは、「住み・働き・憩う方々に満足いただける、地球環境にも配慮した魅力あふれるまちづくりを通じて、真に価値ある社会の実現に貢献する」（三菱地所株式会社、2011b, p. 4）ことである。2009 年には、今後の 3～5 年間で、社会貢献活動として三菱地所が重点的に取り組む 3 つのテーマが定められた。3 つのテーマとは、環境経営、経営資源を活かした新しい社会貢

---

<sup>51</sup> T 氏に対するインタビュー調査より（2011 年 12 月 2 日）。

献活動、活力のある職場の実現・活力のある人財の育成、である（三菱地所株式会社, 2011b, p. 7）。

三菱地所では、2007 年頃から CSR 活動の見直しを行っていた。それまでの CSR 活動の中心は、自然環境に関する情報発信や環境保全への啓発を行う「丸の内さえずり館」と、障がいのある子どもたちを対象にした絵画コンクール「キラキラってアートコンクール」であった。これらの CSR 活動は三菱地所の事業とほとんど関わりがなかったため、実践する根拠が不明確であった。そのため CSR 推進部では、三菱地所の事業領域に近い分野で、かつある程度規模のある新しい CSR 活動のテーマを模索していた。

三菱地所の CSR 推進部は、候補として挙げたいくつかのテーマから、「都市農村交流」を新たな CSR 活動として選択した。三菱地所株式会社 CSR 推進部の T 氏は、都市農村交流を選択した理由について次のように述べている。

三菱地所っていう会社は都市の開発をしているデベロッパーなんですけど、都市が地方に支えられていることは、いつも非常に感じていることなんです。[中略] 都心にどんどん人が流れてきてしまっているんで、（地方の）高齢化が非常に高くなっている、土地が空いている、空き家がある。消費に関しても、都会って自給してないのに全部消費してるわけじゃないですか。全部都市がもらっているわけなんですよ。すべて地方とつながってる、地方の恩恵を受けているんだけど、そのために地方はどんどん課題を抱えている。それを、大きく社会の課題として考えて、都市農村交流っていう活動をやったらどうかなと思って（カッコ内は筆者加筆）<sup>52</sup>。

T 氏は、都市農村交流活動であれば、事業を通じて CSR 活動を行えると考え、新しい CSR 活動のテーマとして選択したのである。このように、都市農村交流活動は、三菱地所にとって事業を通じた CSR 活動を行うことができる活動であった。また、T 氏によれば、「CSR 活動の見直しを始めたときに、世間では農業・農村ブームが始まっていて、農業や農村に関心のある顧客が増えて」おり、都市農村交流活動は、三菱地所の顧客からの関心も高い事業であったといえる。

---

<sup>52</sup> T 氏に対するインタビュー調査より（2011 年 12 月 2 日）。

## 第2項 パートナー選択の段階

### 2-1 活動地域の決定

テーマを決定した後、CSR推進部は、都市農村交流の活動地域を探し始めた。活動地域を探すにあたり、CSR推進部では次のような条件を定めていた。1つめの条件は、丸の内から車で2、3時間の距離にある地域であることだ。三菱地所の事業は、都心、特に丸の内に集中しているため、この条件が定められた。そのため、最終的な活動地域となった山梨県だけでなく、新潟県や群馬県などの地域も候補として考えられていた。

2つめの条件は、三菱地所が事業を行っていない地域であることであった。T氏は、2つめの条件を設けた理由を次のように述べている。

（三菱地所は）やっぱり不動産会社なので、開発している地域、例えば千葉、埼玉、神奈川とかはマンション建てたりするんで、そういう地域に行ってしまうと、開発しに来たって思われがちなんです。後、関係がある地域、例えば（三菱地所が運営している）ゴルフ場のある地域もあるんですけど、そういう地域だと、（三菱地所）の名前を知っているがゆえに、事業と関連づけられちゃう。お金で土地を買ってくれるんじゃないとかそういう流れになってしまうので〔中略〕都市農村交流活動は社会貢献でやる活動なので、本業に近いことをやりながらも、あまり本業にとらわれたくなくて〔中略〕山梨ってあまり関わりのなかったエリアなんです（カッコ内は筆者加筆）<sup>53</sup>。

つまり三菱地所は、事業に近い領域でCSR活動は行いたい、事業と直接関連付けることは避けたいと考えていた。そのため、三菱地所といえば不動産会社、デベロッパーというイメージが強い地域では、CSR活動が制約される可能性があると考え、2つめの条件を定めた。表16からも、山梨県は三菱地所との関わりが薄い地域であったことがわかる。

3つめの条件は、魅力的なNPO法人が活動を行っている地域であることである。CSR推進部では、農村での活動には、NPO法人の協力が不可欠であると考えていた。CSR推進部は、1つめの条件に沿って、山梨県だけでなく、新潟県や群

---

<sup>53</sup> T氏に対するインタビュー調査より（2011年12月2日）。

馬県などの地域も候補として考えていたが、最終的に山梨県を活動地域として選択した。その理由は、えがおつなげての活動地域が山梨県であったからである。

表 16 三菱地所レジデンスのマンション分布

埼玉県	6 件	神奈川県	7 件
千葉県	3 件	山梨県	0 件
東京都	34 件		

出所：MAJOR7「三菱地所レジデンスのマンション一覧」(<https://www.major7.net/Searchcorp/8/>) より筆者作成。

## 2-2 限界集落ツアー

えがおつなげてと三菱地所が会えるきっかけとなるのは、「限界集落ツアー」であった。このツアーは 2008 年 4 月に、えがおつなげが主催したものである。当時、えがおつなげては、食品系の企業との連携を行っていた。食品系企業との連携では、えがおつなげての資源は、主にえがおファーム で生産する農産物だった。この農産物は、食品系企業にとって、安心、安全という付加価値のある農産物として捉えられていた。

しかし、食品系以外の業種の企業と連携を行うためには、農産物以外の資源をえがおつなげてが提供する必要があった。そこで、えがおつなげては、増富地区の耕作放棄地、間伐材などの森林資源、空き家など、限界集落だからこそ存在するものを資源として捉え、これら資源の提供による、企業との連携を行う方向で活動を始めた。その活動の一つが、限界集落ツアーである。

限界集落である増富地区には人口の流出、減少によって耕作放棄地や廃校となった学校等が存在していた。限界集落ツアーでは、連携を検討する企業を対象に、耕作放棄地、閉鎖した牧場、廃校となった中学校や空き家などの限界集落を象徴する場所の見学と、えがおつなげてが運営しているえがおファームや鉱泉みずがきランドの視察が行われた。

T 氏が限界集落ツアーを知ったのは、別の NPO 法人からの紹介だった。T 氏は、当時、「丸の内さえずり館」を担当していたため、環境の分野で活動している NPO 法人との関わりがあった。環境分野の NPO 法人に対して、都市農村交流活動に取り組んでいる NPO 法人についてヒアリングをしていたところ、えがおつ

なげてを紹介され、限界集落ツアーに参加した。W氏によれば、三菱地所は以下の理由で限界集落ツアーに参加した。

山梨を選んだのは、まあ山梨じゃなくてもよかったんですよ。三菱地所はもともと不動産で千代田区、丸の内っていうところをだけで完結しちゃうと事業発展しないんですよ。結局、都心部でやってるには限界があると、丸の外、丸の内の外の活動も必要なんじゃないかと。でも、大阪とか地方の都市部でやるのは違うんじゃないかと思って、それならもっと農村でやる必要があるんじゃないかっていうのが限界集落ツアーに来た理由なんですよ<sup>54</sup>。

限界集落ツアー後、連携に関心を持ったT氏は、同年7月に三菱地所のプロジェクトメンバー<sup>55</sup>による山梨県の視察を行った。W氏によれば、限界集落ツアーを通じて、T氏は、「山梨の魅力っていうか、農村資源がすごく豊富で農業も食料自給率もかなり低い状態で、自分たちが何かできることを、三菱地所として山梨県と何か関わりを持ちたい」<sup>56</sup>という思いを持っていた。

えがおつなげてと三菱地所地所はその後の連携で理解を深めていくが、最初から、お互いの組織について深く理解していたわけではない。T氏は、えがおつなげての印象について次のように述べている。

限界集落ツアーでは、一日中、曾根原さんとご一緒しました。[中略]一日ですべてわかったわけではないんですけど、お互いなんとなくピンときたんですよ。この活動、もしかしたら上手くいくかもしれないって。(えがおつなげてが)、和菓子屋さんや洋菓子屋さん と連携しながら、畑でできたものをちゃんと商品化するという活動も見ていたので、上手くやっていけるんじゃないかという印象を持ちました(カッコ内は筆者加筆)<sup>57</sup>。

---

<sup>54</sup> W氏に対するインタビュー調査より(2011年10月30日)

<sup>55</sup> 三菱地所グループ内からT氏が選んだ他部署の人のことを指す。

<sup>56</sup> W氏に対するインタビュー調査より(2011年10月30日)

<sup>57</sup> T氏に対するインタビュー調査より(2011年12月2日)。

T氏は、えがおつなげてが企業と連携した経験を持つことに加えて、限界集落ツアーで実際にえがおつなげてのスタッフとやり取りしたことで、「お互いなんとなくピンときた」と述べた。このように、えがおつなげてのこれまでの経験と、限界集落ツアーでのやり取りは、T氏が、えがおつなげてをCSR活動のパートナーとして選択した理由の一つとなっている。

### 第3項 NPO 法人えがおつなげての状況

#### 3-1 企業とのパートナーシップの形成動機

えがおつなげては、「農を中心とした地域共生型のネットワーク社会を創ること」をミッションとして掲げている。このミッションを達成するために「都市農村交流事業を行い、山梨県の耕作放棄地を農地として活用する」<sup>58</sup>という活動を行っている。えがおつなげての初期の活動は、北杜市の耕作放棄地の開墾であった。現在は開墾した耕作放棄地で農産物を生産するのみでなく、農業・農村体験のイベントを企画している。また、人材育成や自然エネルギーの開発、間伐材の活用といった農村資源の活用に積極的に取り組んでいる。しかし、これらの活動資金は、委託事業、補助金、交付金が収入の7割を占める状況にある。

しかし、これらの活動資金については、図17に示したように委託事業、補助金、交付金が収入の7割を占める状況にあり、特定非営利活動事業収入だけでは組織を運営することは困難である（インタビュー調査当時）。東京事務所のスタッフW氏はかかる状況下の課題を次のように語った。

補助金などは準備が大変で、書類の準備や経理の仕事に手を取られ、本来の活動に力を注げなくなる可能性があります。えがおつなげては経験者があり、役割分担もできているので、実感として他のNPO法人に比べて、手続きに関しては有利なんですけど、補助金や助成金に対する依存からは脱却したいと考えています。委託事業は期限が決まっているので、委託事業でお金をもらっている間に収益があがるようなシステムづくりを行って、次年度からも事業を行えるようにするのが、現在の課題ですね<sup>59</sup>。

---

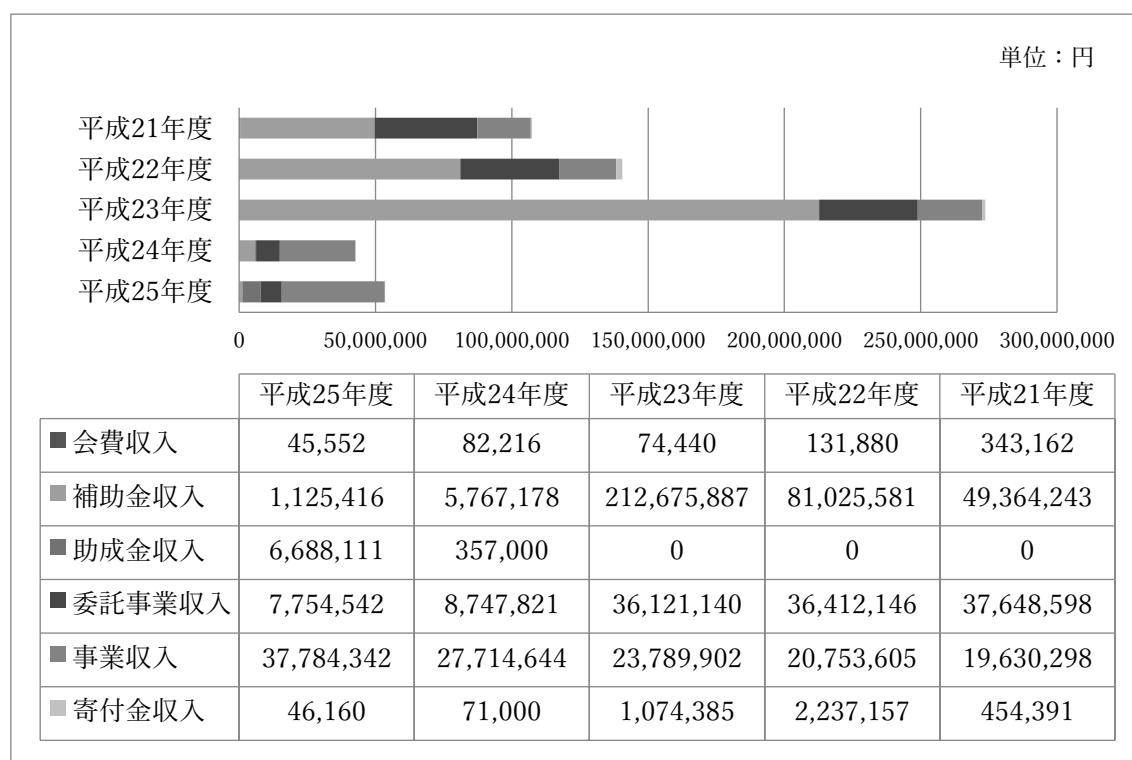
<sup>58</sup> W氏に対するインタビュー調査より（2011年8月29日）。

<sup>59</sup> W氏に対するインタビュー調査より（2011年8月29日）。

W氏は、補助金、助成金を受けられる間に、収益を上げられる自主事業システムを形成することが大切だと述べた。そこで、えがおつなげてでは、今後の活動として、補助金や助成金だけでなく、企業連携、行政との連携などの自主事業を経営資源の確保の手段として考えている<sup>60</sup>。

以上、えがおつなげてが、企業とパートナーシップを形成する動機を述べた。

図 17 NPO 法人えがおつなげての収益<sup>61</sup>



出所：えがおつなげて「収支報告」（平成 21 年度～平成 25 年度）より筆者作成。

### 3-2 他の企業との協働

限界集落ツアー以前から、表 17 に示したように、えがおつなげては様々な連携事業を行ってきた。その中でも、山梨県内の和菓子屋「株式会社清月（以下、「清月」とする）」との連携事業は、2005 年から 2011 年（インタビュー当時）まで継続されている。

<sup>60</sup> W氏に対するインタビュー調査より（2011 年 6 月 1 日）。

<sup>61</sup> えがおつなげてが公表している「収支報告」は、平成 25 年度までであるため、平成 25 年度までの情報を記載した。

表 17 NPO 法人えがおつなげての連携事業（抜粋）

実施年度	事業名	事業内容
2005 年 度～	清月ファーム	清月の従業員が、開墾から花豆の栽培まで取り組む。収穫した農作物の全量を清月が買い上げ、和菓子の原材料として使用する。
2001 年 度～	こどもファーム（2010 年度財団法人山梨福祉財団助成事業）	首都圏の子どもを対象とした大豆の種まき、収穫、味噌仕込みの体験イベントを開催。
2010 年 度～	ニッポン自給力向上プロジェクト（セブン・イレブン記念財団助成事業）	開墾、間伐体験、農村ワークショップ、手前味噌仕込会の 3 つのコースで農業、農村体験の機会を提供。
2011 年 度～	八ヶ岳泉郷ファーム	株式会社セラヴィリゾート泉郷との連携事業。セラヴィリゾート泉郷の別荘地オーナー、ホテルの宿泊客顧客を対象とする。種まきから野菜の収穫などの農業体験イベントを開催。
2007 年 度～	山梨大学エネルギーファーム（山梨大学からの委託事業）	山梨大学内の自然教育園でひまわりや菜の花などエネルギー燃料となる食物を栽培、管理。

出所：NPO 法人えがおつなげてのウェブサイト、曾根原（2011）を基に筆者作成。

えがおつなげては、「企業ファーム（図 18 参照）」と呼ばれる事業モデルを用いて、清月と協働している。この事業モデルでは、まず農地所有者から、えがおつなげてが、空いている農地を借りる。次に、借りた農地で、清月の従業員に種まきから収穫まで、必要な時に農作業に参加してもらう。そして収穫した農作物の全量を清月が買い上げ、和菓子の原材料として使用するという流れとなっている。生産した原材料は全て清月が買い取るため、えがおつなげてにとっては、安定的な収益源となっている（曾根原, 2011, pp. 49-50）。

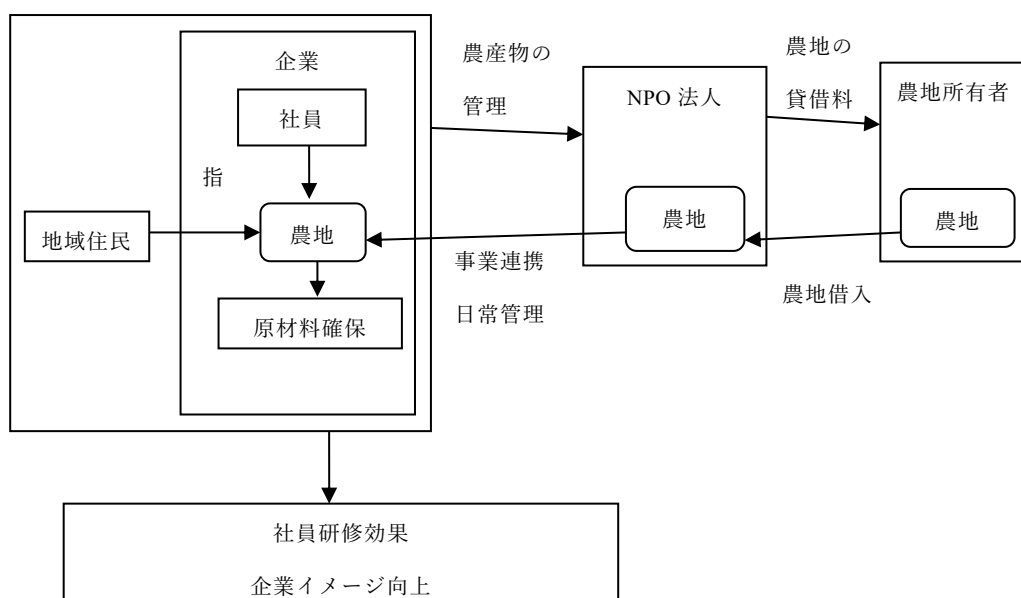
清月との連携事業において、えがおつなげては、次の 2 つの付加価値のある事業を展開している。1 つめの付加価値は、山梨県の特産物を使用するという独自性である。えがおつなげては、山梨県の特産物を使った商品として青大豆の豆大福と花豆<sup>62</sup>モンブランの商品開発を行った。この商品開発によって、清月の和菓子に「山梨県の特産物を使用している」という独自性を提供した。

<sup>62</sup> 花豆は標高 1000m の高地でなければ栽培できないため、山梨県の増富地区の特産物となっている。

2つめの付加価値は、原材料の安全性の高さである。青大豆と花豆の生産は、すべてえがおつなげてが行っているため、清月は消費者に対して原材料の安全性を明示することができる。清月は青大豆と花豆を市場価格よりも高い価格で買い取っているが、清月は割高だとは考えていない。なぜならこれらの原材料は生産者たちが明示できるため、「食の安全、安心」に敏感な消費者に対してアピールすることができるからである<sup>63</sup>。

このように、三菱地所とパートナーシップを形成する以前から、えがおつなげては企業と連携することで、企業に付加価値を提供していた。

図 18 企業ファームの事業モデル



出所：曾根原（2011, p. 50）、図表 2-1 より。

#### 第 4 節 事例検討

本節では、三菱地所が、なぜ NPO 法人えがおつなげての資源を「組織にとって重要な資源」としてみなし、パートナーとして選択したのかを、三菱地所のフレームに着目して検討する。本事例で発見されたフレームは、表 18 に示した 3 つのフレームである。以下では、各フレームが、三菱地所による CSR 活動の活動領域の決定と、活動地域の決定にどのように影響を与えたのかを検討する。

<sup>63</sup> W氏に対するインタビュー調査より（2011 年 8 月 29 日）。

表 17 に示したように、三菱地所では、CSR 活動を行うために、「ソフト面の付加価値（パートナーの条件 1）」と「地域社会における正当性（パートナーの条件 2）」が「組織にとって重要な資源」として認識されるようになった。その結果、これらの 2 つの資源を所有している組織が、CSR 活動のパートナーとして求められるようになったのである。後述するように、えがおつなげては、これまでの活動によって、これらの 2 つの条件を満たしている組織であった。それゆえ、三菱地所は、えがおつなげてとの関係を「組織にとって重要な資源依存関係」とみなし、パートナーシップが形成されたのである。

表 18 本事例の概要

意味づけに影響を 与えたフレーム	形成された意味	えがおつなげての状況
①都市の開発をしている三菱地所は、地方に支えられている	組織にとって重要な問題 ＝地方の疲弊	山梨県（地方）で活動している
②ソフト戦略	組織にとって重要な資源 ＝ソフト面の付加価値 （パートナーの条件 1）	企業ファームによって、ソフト面の付加価値を企業に提供する活動を展開 （パートナーの条件 1 に合致）
③都市農村交流活動は、既存の事業とは異なる活動である	組織にとって重要な資源 ＝地域社会における正当性（パートナーの条件 2）	これまでの活動によって山梨県と増富地区（地域社会）で正当性を得ている （パートナーの条件 2 に合致）

#### 第 1 項 CSR 活動の活動領域の決定

第 1 項では、三菱地所が CSR 活動として都市農村交流活動を行うようになった理由を明らかにする。三菱地所が、都市農村交流活動を CSR 活動として選択した大きな理由は、都市農村交流活動は、「都市の開発をしている」三菱地所だからこそ取り組む価値がある活動だと解釈されたことである。

CSR 活動の見直しの時期は、「世間では農業・農村ブームが始まっていて、農業や農村に関心のある顧客が増えていた」時期であった。それゆえ、スキヤニングにおいて、三菱地所では、農業や農村における活動が注目されるようになって

いた。さらに、CSR 推進部では、「都市は地方とつながって、地方の恩恵を受けているんだけど、そのために地方はどんどん課題を抱えている」という問題意識を持っており、「それを大きく社会の課題」として捉える必要性があると感じていた。つまり、「都市の開発をしている三菱地所は、地方に支えられている」(フレーム①)という自身に対する意味づけによって、都市農村交流活動を行うことは、三菱地所にとって価値のあるものとみなされたのである。

また、限界集落ツアーに参加することで、「三菱地所として、(疲弊している地方である) 山梨県と何か関わりを持ちたい」と T 氏がより感じるようになったことから、フレーム①は三菱地所においてより顕著なものとなった。それゆえ、企業の従業員が、実際にパートナーの支援対象となるものを体感することは、フレームの顕在性を高めるうえでも有効である。

このように、都市農村交流活動は、顧客が求める活動であったと同時に、社会に対する貢献度も高く、三菱地所だからこそ取り組む価値があると CSR 推進部によって解釈された。その結果、都市農村交流活動は「組織にとって重要な問題」とであると解釈され、CSR 活動として選択されたのである。

また、都市農村交流活動には、マンション内のコミュニティの形成というソフト面の付加価値を提供できる活動という側面もあった。丸の内再構築計画の第 2 ステージでは、「日本創生ビレッジ」制度をはじめとして、丸の内エリアを顧客にとって魅力のある地域にするためのソフト戦略が進められている。ソフト戦略は、マンションの分譲を中心とする住宅事業においても重視されており、マンションの顧客も立地や建物の設備といったハード面のみでなく、ソフト面の付加価値を重視するようになってきている。こういった顧客の価値観は、制度の 1 つであり、ソフト面の付加価値があるマンションの存在が当然視されるようになると、企業は制度を取り込むための活動を行わなければならない。

このように、ソフト面の付加価値を提供する「ソフト戦略」(フレーム②)は、三菱地所内で顕在化しており、住宅事業においてもソフト面の付加価値を提供できる活動が顧客から求められていた。特に住宅事業では、災害対応力の向上のためにも、都市部のマンションにおいてコミュニティを形成することの必要性が高まっており、制度化されるためにはコミュニティ形成の活動に取り組む必要があったのである。つまり、ソフト面の付加価値は、組織の存続において必要な「組織にとって重要な資源」として捉えられるようになったと考えられる。

以上の理由から、三菱地所が CSR 活動として都市農村交流活動を選択した理由は、都市農村交流活動が「都市の開発をしている」三菱地所にとって重要な問題であり、三菱地所だからこそ取り組む価値がある活動だと解釈されたことにある。つまり、三菱地所が自身をどのような存在として意味づけていたのかが、CSR 活動の選択に影響を与えていたのである。また、都市農村交流活動が、活動領域として選択された背景には、三菱地所が推進していたソフト戦略の影響もあった。三菱地所内部でも「ソフト戦略」(フレーム②)というフレームが顕在化しており、さらにソフト面の付加価値を求めるという顧客の価値観(制度)に取り組む必要があったからこそ、ソフト面の付加価値は、「組織にとって重要な資源」として解釈され、三菱地所は、都市農村交流活動によってソフト面の付加価値を提供できる組織をパートナーとして必要としたのである。

では、えがおつなげては、「ソフト面の付加価値を提供できる組織」であったのであろうか。限界集落ツアー以前から、えがおつなげては様々な企業と連携事業を行っており、清月との連携事業では、ソフト面での付加価値を提供していた。すなわち、山梨県の特産物を使った独自性のある商品展開と、原材料の安全性の高さである。清月は、この2つの付加価値を消費者に対してアピールすることができるため、市場価格よりも高い価格で、えがおつなげてから青大豆と花豆を買い取っている。

このように、えがおつなげては他の企業との連携において、付加価値を企業に提供する活動を展開していた。つまり、えがおつなげては、「ソフト面での付加価値を提供できる事業を行うことができる組織」という三菱地所のパートナーの条件2を満たしていたのである。

以上から、ソフト戦略(フレーム②)によって、三菱地所では「組織にとって重要な資源=ソフト面の付加価値」という意味が形成されていた。そのため、えがおつなげての持つ「ソフト面での付加価値を提供できる」専門知識や能力は、三菱地所にとって重要な資源として認識されるようになったのである。そして、三菱地所にとってえがおつなげてとの関係は、「組織にとって重要な資源依存関係」としてみなされたため、パートナーとして選択された。

## 第2項 CSR 活動の活動地域の決定

三菱地所の活動地域の選択には、「都市農村交流活動は、既存の事業とは異なる活動である」(フレーム③)というフレームが影響を与えていた。

三菱地所が活動地域の条件として重視していたのが、本業での活動を行っていない地域であることであった。なぜなら、三菱地所がこれまで開発事業を行ってきた地域社会では、「三菱地所は土地を買い、開発する企業」とであると解釈される可能性が高かったからである。しかし、三菱地所にとって都市農村交流活動は、土地を買って、開発する既存のビルやマンション事業とは異なる活動であった。そのため、開発事業を行っていない地域を都市農村交流活動の地域として選択する必要があったのである。

以上から、三菱地所の活動地域の選択には、「都市農村交流活動は、既存の事業とは異なる活動である」(フレーム③)が影響を与えていたといえる。そして、これまで関わりのなかった地域で活動するためには、地域社会における正当性が必要となる。制度化パースペクティブで指摘されているように、組織が特定のフィールドで存続し、活動していくためには、外部の環境から正当性を獲得しなければならない (Fombrun, 1986; Sharfman et al., 1991; Singh et al., 1986)。つまり、正当性を得ていない地域で活動する三菱地所にとっては、正当性が「組織にとって重要な資源」としてみなされるようになったのである。その結果、えがおつなげての持つ地域社会での正当性は、三菱地所から価値あるものとして解釈されるようになったと推測される。以下では、えがおつなげてが得ていた正当性について検討する。

えがおつなげては、限界集落ツアー時に、すでに農村社会から正当性を獲得していた。なぜなら、えがおつなげては農村社会からの要請によって設立された組織であったからである。えがおつなげて代表理事の曾根原氏は、1995年に山梨県北杜市の白州に移住した。移住の目的は、農業や農村の資源を活用した事業を行うことである。最初曾根原氏は、米の生産や薪の販売を行っていたが、その後農業の事業が波に乗り始め、北杜市内に人脈ができたころ、曾根原氏は北杜市の役場の職員から、ある相談を持ちかけられる。その相談とは、限界集落になってしまった増富地区を活性化できないかということだった。この相談がきっかけとなり、曾根原氏は2001年に、えがおつなげてを立ち上げた。

このように、えがおつなげては、そもそも農村社会からの要請によって曾根原氏が設立した組織であり、農村社会のコミュニティと有効な関係を築いていた。えがおつなげてと農村社会の関係について、W氏は次のように述べた。

曾根原自身、東京から移住してきたときは、よそ者扱いだったな  
と言ってますね。〔中略〕(NPO 法人の活動に関しても) 最初は何  
やってるんだろうとか、おかしいことやってるなと思われてた  
と思うんですが。もともと今増富で活動している土地も地域の人が  
持ってた土地を借りて活動してるんですよ。いきなり来てその土  
地を買うとか、そういうのではなくて、地域の人と話し合っ  
て、この土地余ってるから借りるとか。地域の人でも自分の土地にす  
ごく愛着を持って管理したいんだけど、どうすることもできないで  
すよね。後継ぎもいないですし。そういうときに、NPO (法人) で  
も農業やりたいって言う人がいるんだったら、ということで貸し  
てもらっています (カッコ内は筆者加筆)<sup>64</sup>。

また、えがおつなげての初期の活動の中心は、開墾ボランティアによる耕作放  
棄地の開墾であった。この開墾ボランティアは主に首都圏の若者を中心としてい  
たが、外部の人間に対する農村社会の反発も起こらなかった<sup>65</sup>。このことから、  
えがおつなげてが活動を通じて農村社会や増富地区の制度を取り込み、制度化さ  
れていたことがわかる。さらに、えがおつなげては、山梨県や北杜市の行政機関  
などとも連携事業を行っており、農村社会の課題解決のために活動している組織  
として、増富地区だけでなく、より広い地域においても受け入れられていた。

以上から、えがおつなげては、山梨県とかかわりの薄い三菱地所にとって重要  
な資源である山梨県での正当性を獲得していた。それゆえ、三菱地所にとってえ  
がおつなげての資源は「組織にとって重要な資源」として解釈され、パートナー  
としてえがおつなげてが選択されたのである。

### 第3項 事例検討のまとめ

第1項と第2項では、三菱地所が、なぜえがおつなげての資源を価値あるもの  
としてみなし、パートナーとして選択したのかを検討してきた。本事例研究によ  
って、三菱地所の選択は、次の3つのフレームの影響を受けていたことが確認さ  
れた。3つのフレームとは、「都市の開発をしている三菱地所は、地方に支えられ  
ている」(フレーム①)という自身に対するフレーム、三菱地所グループ全体の戦略

---

<sup>64</sup> W氏に対するインタビュー調査より (2011年6月11日)。

<sup>65</sup> W氏に対するインタビュー調査より (2011年8月1日)。

である「ソフト戦略」(フレーム②)、「都市農村交流活動は、既存の事業とは異なる活動である」(フレーム③)という CSR 活動に対するフレームである。これらのフレームは、三菱地所の「組織にとって重要な資源は何か」という意味づけに影響を及ぼしており、えがおつなげては、三菱地所にとって重要な資源である「ソフト面の付加価値」と「地域社会における正当性」を持っていたため、パートナーとして選択された。

本事例からは、組織が自身の存在を意味づけているフレームが、組織の活動に影響を及ぼしていたことが確認された。具体的には、フレーム①は、三菱地所が自身を「都市のデベロッパー」、「地方に支えられている存在」として意味づけていることを示しており、そのフレームが、三菱地所の CSR 活動の活動領域の選択に影響を与えていた。また、活動地域の選択においても、地域社会から自身がどのように意味づけされているのかを、三菱地所自身が強く意識していたことがわかる。

以上から、本事例では、「組織にとって重要な資源」の意味づけに、組織が自身の存在を意味づけているフレームが影響を及ぼすことが確認された。また、本事例からは、限界集落ツアーにおけるえがおつなげてのスタッフとの対話や限界集落を訪れた経験が、フレームの顕在性を高めていたことが明らかになった。

## 第5節 おわりに

本章では、三菱地所の事例研究を行い、「組織にとって重要な資源」という意味の形成過程に影響を与えた組織のフレームを検討してきた。本事例では、3つのフレームが確認されたが、特に、組織が自身の存在を意味づけているフレームが、「組織にとって重要な資源」という意味の形成に、強い影響を及ぼしていた。

本章の主な学術的貢献は以下の点である。まず、NPO と企業のパートナーシップに関する既存研究には、「組織にとって重要な資源」という意味が組織内で規定される過程を十分に検討していないという課題があった。本章はこの課題に取り組むために、「組織にとって重要な資源」という意味の形成過程と、意味の形成に影響を与えるフレームを明らかにした。

また、本章の事例研究では、従来のパートナーシップ研究では十分に検討されてこなかった、前史の段階に着目した。小島・平本(2011)が指摘するように、前史における活動は、その後のパートナーシップの進展に直接的、あるいは間接的

に影響を与えるため、前史を考慮する必要がある。本章で扱った「空と土プロジェクト」においても、前史の段階で顕在化していたフレームが、パートナーの選択の段階に影響を及ぼしていた。このように、本事例研究は、小島・平本（2011）や Seitanidi and Crane (2009) による、前史における活動を分析枠組みに組み込む必要があるという主張を補強するものである。

本事例研究では、限界集落ツアーのような対話と体験の場が、潜在的なパートナーの意味形成の過程に影響を与えていた。NPO の提供する資源やサービスの多くは不明確で、その価値の評価は困難であるため、企業は NPO の資源を正確に評価することが難しい。また、NPO はミッションによって評価されるが、ミッションは不明確なものが多く、外部の組織が明確に理解することは難しい。そのため企業が、正当性の有無を判断することは難しい。こういった状況下で、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、「組織にとって重要な問題」というフレームを強化することができる。この点を示唆した点は、本章の実務的貢献である。

本章の限界および今後の課題は、主に次のとおりである。本章では、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組織内でどのように結びつけたのかは十分に検討していない。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分析する必要がある。また、フレームを用いたセンスメイキングのプロセスや、フレーム自体に影響を及ぼす行為を十分に検討することができなかった。たとえば、限界集落ツアーは、NPO によるセンスギビングの場として機能していたと考えられる。このように、意味形成やフレーム自体に影響を及ぼす行為に注目することで、「組織にとって重要な資源」という意味の形成過程をより詳細に検討することができるであろう。この点を明らかにするために、より詳細なデータの収集を進めていく必要がある。

## 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

本章以降では、パートナーシップの実行段階に焦点を当て、既存研究の 2 つめの課題に取り組む。既存研究の 2 つめの課題とは、組織間でどのように意味が共有されていくのかが十分に検討されていないことである。その背景には、従来の研究が、参加組織における行為者の主観的な意味形成の過程にあまり注意を払ってこなかったことがある (Herlin, 2015; Lucea, 2010)。

しかし、パートナーシップのような組織間関係では、参加組織が異なる解釈や理解を発展させ、パートナーに対する誤解や目的の不一致といった問題が生じる可能性がある。Vlaar et al.(2006, p. 1629) によれば、NPO と企業のように参加組織のバックグラウンドが大きく異なる場合には、単に情報を交換するだけでは、こういった問題を回避することは難しい。それゆえ、意味形成や解釈の共通の基盤となるものを構築し、現象や出来事に対する意味を組織間で共有していかなければならない。

従来の研究においても、参加組織のメンバーが会議や仮想チームなどでの相互作用を通じて、お互いを理解していくことが必要であると主張されている (Clarke and Fuller, 2010; Seitanidi and Crane, 2009; Selsky and Parker, 2005; 後藤, 2009; 小島・平本, 2011)。しかしながら、相互作用を通じて意味を共有する過程は十分に検討されていない。

こうした既存研究の状況を踏まえ、本章以降では、相互作用を通じた意味の共有過程をセンスメイキングとフレーミングの視点から検討する。センスメイキングは、アイデンティティや行為を制約するような意味を具体化する役割を持つため (Weick, Sutcliffe, and Obstfeld, 2005, p. 409)、異なる目的や期待を持つ集団が協働するために必要な行為として指摘されている (Ring and Vandeveen, 1994, p. 99)。

では、センスメイキングによって意味を共有していくにはどうすればよいのであろうか。第 3 章で述べたように、センスメイキングが生じるためには、環境から抽出された手掛かりだけでなく、解釈の際に使用されるフレームが必要となる。そして、このフレームは、手掛かりの抽出と手掛かりの解釈の両方に影響を与えるものであるため、同じフレームを共有することができれば、参加組織は同じ手

掛かりに注意を払い、手掛かりを同じように解釈することが可能になると想定されるのである。

そこで本章では、自身が持つフレームを他者や他組織に受け入れてもらうために行われる、フレーミングのプロセスに注目する。なぜなら、フレーミングによって、このフレームが他者や他組織に受け入れられれば、参加組織間で同じフレームを共有することが可能となるからである。したがって、本章では、センスメイキングとフレーミングを事例研究の理論的視点として提示する。

## 第2節 センスメイキングにおけるフレーミング

### 第1項 センスメイキングの概要

Weick (1995, p. 4, p. 訳書 5) が指摘するように、センスメイキングは、行為者が、どのように事象を構築するのか、なぜ構築するのか、構築したものがどんな作用をするのかといったを明らかにしてきた研究領域である。センスメイキングの概要については、第3章で詳細に述べたため、ここではセンスメイキングについて簡単に説明しておきたい。

センスメイキングは、研究者によって定義が異なるが、多くの研究者が、「何ものかをフレームワークの中に置くこと」(Weick, 1995, p. 6, p. 訳書 8) としてセンスメイキングを定義している。また、センスメイキングは単に解釈することを指すのではなく、「自分たちの解釈するものを自分たちが生成する」(Weick, 1995, p. 13, p. 訳書 17) 活動を含む概念であり、この点は、センスメイキングの要点である。そこで本論文では、「行為者が進行中の出来事を理解するために、何ものかをフレームの中に置くことで手掛かりを抽出し、もっともらしい意味を形成するプロセス」としてセンスメイキングを定義する。

センスメイキングのプロセスには、スキャンニング、解釈、行為の3つの要素が含まれる (Daft and Weick, 1984, p. 286; Thomas et al., 1993, pp. 240-242)。スキャンニングは、組織に影響を与える重要な出来事や問題を特定するために、組織内外の環境を探索することである (Thomas et al., 1993)。このプロセスにおいて、行為者は「経験の特定の部分をさらに注意するために囲い込むこと」(Weick, 1979, p. 45, p. 訳書 58) である「イナクトメント」を行い、注意を払うもの、すなわち「手掛かり」を抽出する。次の解釈の段階では、行為者は、手掛かりを解釈し、有意味なものにする。解釈は、情報の意味を理解するために、情報に意味のあるラベルをつけることを意味する (Thomas et al., 1993)。そして、この解釈

に基づき、組織は彼らの環境に働きかける。また、その働きかけに対して環境から何らかのフィードバックが得られれば、そのフィードバックを解釈し、彼らの行為を再度作り直す。つまり、組織の行為は、解釈の結果として修正されるのである (Danneels, 2003; Thomas et al., 1993)。

このように、組織は彼らの環境に対する働きかけの結果として、環境から手掛かりを受け取り、これらの手掛かりを解釈し、後の行為の基礎を形作っていく。こういった活動に影響を与えるものとして、センスメイキングで重視されているのが、フレームである。なぜなら、「センスメイキングが行われる上では、手がかりとなるようなものが飛び込んできても、それらが手がかりを捉えるに妥当なフレームの中に位置づけられ、関係づけられることが必要」(宇田川, 2015, p. 17)となるからである。つまり、フレームは意味から影響を受けるが、フレームも意味に影響を与えるものである (Weick, 2001, p. 116)。したがって、センスメイキングにおいては、フレームは「何が手掛かりとして注目されるか」と「注目された手掛かりがどのように解釈されるか」に影響を及ぼすのである (Weick, 1995)。

フレームは、「人工的に作り出される『社会的な出来事にあてがわれる主観的な意味を規定する組織の原則』(Goffman, 1974, p. 11)」(Cornelissen and Werner, 2014, p. 197)であり、行為を導く機能を持つ (Benford and Snow, 2000, p. 614)。つまり、フレームを用いることで、環境の特定の側面に注意を払ったり (Kaplan, 2008)、製品や市場に対する推測を生み出したり (Benner and Tripsas, 2012)、言及されていない側面に注目し、新しい推測をすることが可能となるのである (Weick, 1995)。

社会運動論の領域では、特に「組織化されたフレーム (collective action frames)」(Benford and Snow, 2000, p. 614) が重要だといわれてきた。なぜなら、組織化されたフレームを聴衆が受け入れれば、活動家は社会運動のような集合的な活動に聴衆を参加させることができるからである。組織化されたフレームは、「単に態度や知覚」が「凝集したものではなく」(Gamson, 1992, p. 111)、他者との交渉の結果、優勢となったものであるため、組織化されたフレームの構築には、個人間あるいは組織間の相互作用が必須となる。

センスメイキングの重要性は、組織間関係の文脈においても主張されている。なぜなら、パートナーシップのような組織間関係における協働的行為には、認知的再配向 (reorientation) (Fiss and Zajac, 2006; Gioia and Chittipeddi, 1991) や

新たな見方の創造、より整合性のある理解などが必須だからである (Maitlis, 2005; Vlaar et al., 2006)。組織間関係の参加組織は異なるコンテキストに埋め込まれている場合が多いため、同じ状況に対して異なる解釈や理解を発展させ (Vaara, 2003)、コンフリクトが生じる可能性もある (Shankarmahesh, Ford, and LaTour, 2004)。このような問題を回避するために、組織間関係の参加組織は、状況やパートナーに適合するための新たな見方 (Ring and Vandeveen, 1994, p. 99) をセンスメイキングのプロセスにおいて形成するのである。

特に、組織間関係の文脈では、センスメイキングは、交渉や契約といった公式のプロセスと非公式のコミュニケーションの両方と複雑に関連している。たとえば、Vlaar et al. (2006)は、公式化 (formalization) (Vlaar et al., 2006) と呼ばれるプロセスを通じて、参加組織間が「役割、規則、手順、構成された活動、権威関係の枠組み」(Weick, 2001, p. 116) を作り出すことを指摘している。これらは、参加組織のメンバーが、彼らの意見や信念、目的を明確に表現することを可能にする (Blomqvist, Hurmelinna, and Seppanen, 2005)。それゆえ、組織間関係において生じる対立の解消にメンバーが積極的に関わり、お互いの視点を変化させ、組織間の違いを調和させていくことが可能となるのである (Vlaar et al., 2006)。

以上から、公式化はセンスメイキングの促進要因として捉えられる。一方で、公式化によって作り出される役割や規則などは、組織内外の人びとの解釈に影響を与える枠組みでもある。つまり、それらは参加組織がセンスメイキングに着手することを促すものであると同時に、フレームとして参加組織の解釈に影響を及ぼすものなのである。

このように、組織間関係においても、センスメイキングは重要な役割を担っている。特に、センスメイキングによる認知的再配向や理解の共有は、価値の評価や交換をスムーズなものにし (Hsu and Hannan, 2005; Lounsbury and Rao, 2004)、組織間の誤解や衝突を回避することを可能にする。たとえば、最初は「どのような行動、目標、施策が重要なのかあるいは重要でないのか、適しているのかあるいは適していないのか、正しいのかあるいは誤りなのかについて」(Morgan and Hunt, 1994, p. 25) 組織間で異なる考えを持っていたとしても、センスメイキングを通じて一方が考え方を変えたり、共通の考え方を持つようになれば、協働的な活動において何を優先するのか、やってはいけないことは何なのかといった点が一致するのである。

以上から、センスメイキングは組織間においても重要な概念であり、パートナーシップの参加組織が、同じ現象や出来事に対して同じように解釈するようになるためには、フレームのように解釈の基盤となるものを共有していかなければならない。そして、他組織を自身の考えに共感させ、解釈の基盤を共有するためには、組織化されたフレームを他組織に受け入れてもらう必要がある。次項では、組織化されたフレームを構築する「フレーミング (framing)」とよばれるプロセスについて述べる。

## 第2項 フレーミングプロセス

「フレーミング (framing)」とは、組織化されたフレームを構築する活動であり、意味を表現する行為、あるいは意味の構築のことを指す (Benford and Snow, 2000; Lefsrud and Meyer, 2012; Snow, Worden, Rochford, and Benford, 1986)。社会運動の活動家は、変革の必要性があると認識した状況に対して意味を構築し、その意味が聴衆に共有されるように聴衆に対して解釈の枠組み、すなわちフレームを提示し、交渉を試みる。そして交渉の結果、組織化されたフレームが構築されれば、聴衆は社会運動に参加するのである。

また、フレーミングによって構築される組織化されたフレームは、問題や解決法を定義する方法に影響を与え、戦略的選択を作り出す。それゆえ、聴衆の行為を導くのに十分なフレームが存在しない場合、問題解決のための活動は行われず、決定は延期されることもある (Kaplan, 2008, p. 736)。

組織化されたフレームを生成する代表的なフレーミングは、次の4つである (Benford and Snow, 2000; Snow et al., 1986; Werner and Cornelissen, 2014)。

第1に、橋渡し (bridging) あるいは結合 (linking) である。これは、あるイデオロギーから見れば問題や課題とみなされる現象に対し、そのような現象を問題や課題とみなすイデオロギーと結合させることである。これは、主に社会運動と個人の間で生じるプロセスである。第2の増幅 (amplification) は、既存の価値や信念を理想化、装飾、説明、活性化することである。既存の文化的価値、信念、ナラティブ、民衆の知恵といったものとフレームとの関係性を強めることで、聴衆がフレームに共鳴する可能性を高めるのである。第3に、拡大 (extension) は、社会運動組織の関心やフレームを、最初の段階よりも聴衆の関心に近いものとして拡大させることである。第4に、変換 (transformation) は、古い理解や意味を変換し、新しい理解や意味にすることである。

上述の4つのフレーミングはよく知られているが、Werner and Cornelissen (2014, p. 1455) は、これらの分類はかなり抽象的で、記述的であるとして批判し、フレームのシフティング (shifting) とブレンディング (blending) という2つのタイプにフレーミング活動を分類している。

まず、フレームのシフティングは、初期のフレームと関係する既存の情報や慣習を新しいフレームと関係するものに再編成し、意味を書き換えることである。行為者がそのような新しいフレームへのシフトを主導する時、代替となるフレームに依拠することで、彼らは既存のフレームに対し積極的に疑問を投げかける (Werner and Cornelissen, 2014)。また、このような代替的なフレームを探索することが引き金となり、意味自体が破壊されることもある (Pratt, 2000)。

たとえば、ヌーベル・キュイジーヌの運動は、フレームのシフトと捉えられる。ヌーベル・キュイジーヌの運動においてフランス料理のシェフは、伝統的なオート・キュイジーヌというフレームに対する不満を持っていた。そこで、当時のフランス社会や芸術界で人気のあったより広い反体制のトレンド (代替的なフレーム) に沿うことで、彼ら自身を新しい料理の「創作者 (creator)」として再構成したのである (Rao, Monin, and Durand, 2003)。

次に、ブレンディングは、複数のスキーマを概念的に統合したり、再整理したりすることである (Battilana and Dorado, 2010; Glynn and Lounsbury, 2005; Khaire and Wadhwani, 2010; Werner and Cornelissen, 2014)。ブレンディングは、初期のスキーマと明らかに敵対するものではなく、初期のスキーマの性質を受け継いでいる場合もある。また、一方の性質が他方の性質を修正することもある (Werner and Cornelissen, 2014, p. 1457)。

たとえば、マイクロファイナンスの組織は、貧困の状態にある人びと (受益者) を支援するという国際開発のスキーマと、組織の運営を支援し、十分な利益を獲得するという銀行のスキーマがブレンドされている。この2つのフレームがブレンドされることで、マイクロファイナンスの組織の依頼人は、単に顧客や受益者だけではなく、金銭的、社会的支援に値するような小規模な企業家も含まれるというアイデアを生み出した (Battilana and Dorado, 2010)。

上述したフレーミングのプロセスを通じて、社会運動の活動家は組織化されたフレームを聴衆に受け入れてもらおうとする。Benford and Snow (2000) によれば、組織化されたフレームを聴衆に受け入れてもらうには、共鳴の程度を高めな

なければならない。活動家はこの共鳴の程度を高めることによって、組織化されたフレームを聴衆に受け入れてもらい、社会運動に巻き込んでいくのである。

フレームの共鳴の程度を変化させる要因として、Benford and Snow (2000) は、フレームの信頼性 (credibility) とフレームの顕著さ (salience) という 2 つの要素を指摘している。以下では、それぞれの要素について説明する。

## 2-1 フレームの信頼性

フレームの信頼性は、次の 3 つの要素から構成される。それは、フレームの一貫性、経験上の信頼性、フレームの表現者の信頼性である (Benford and Snow, 2000, pp. 619-621)。

フレーミングの信頼性を構成する要素の 1 つめは、行為者によって明瞭に表現された信念、主張、行為間の一貫性である。行為者の信念と主張の矛盾や、フレーミングと活動家の行為の矛盾が明白なほど、組織化されたフレームに対する聴衆の共鳴度は低くなる。たとえば、Johnson (1997) は、中絶反対の組織である中絶救助隊の研究において、「中絶反対」という非暴力的な志向に基づくフレームと、中絶救助隊の暴力的な活動方法の間の不一致が、受け手に矛盾として捉えられたことを発見した。

フレーミングの信頼性を構成する要素の 2 つめは、フレームの経験上の信頼性である。これは、フレーミングと実際の世界で生じている出来事が明白に適合していることである。つまり、フレーミングによって提示される主張が、事実なのか、あるいは現実的に妥当なのかどうかを受け手は検討する。それゆえ、主張された証拠は、受け手が埋め込まれている文化において信用度が高いほど、そのフレーミングは信頼され、より多くの受け手に訴えるものとなる。重要なことは、その主張は一般大衆に信用される必要はないが、特定のセグメントの受け手には信用されなければならないということである。

フレーミングの信頼性を構成する要素の 3 つめは、フレームの表現者が受け手から信頼に足ると知覚されていることである。特定のフレームの表現者、または (あるいは) 組織に、ステータスまたは (あるいは) 知覚された専門性があるほど、その表現者によるフレーミングや主張の説得力は増し、受け手の共鳴度高くなる。たとえば、Benford and Snow (2000) によれば、核軍縮運動の組織は、彼らの主張に説得力を持たせるために、ユージーン・キャロル海軍大将やダニエル・エルスバーグなどの専門性を持ったメンバーを募った。

このように、フレームの信頼性は、フレームの一貫性、経験上の信頼性、フレームの表現者の信頼性によって構成されており、組織化されたフレームが受け手に受け入れられるためには、これらの3つの要素を高め、フレームの信頼性を強化しなければならない。

## 2-2 フレームの顕著さ

信頼性の問題に加えて、組織化されたフレームに対する共鳴の程度は、フレームの顕著さによっても影響を受ける。顕著さは、中心性 (centrality)、経験との関連の深さ (experiential commensurability)、ナラティブの忠実度 (narrative fidelity) の3つの要素から構成される (Benford and Snow, 2000, pp. 621-622)。

まず、中心性は、社会運動のフレームと関連する必須の信念や価値、アイデアが、受け手の人生においてどのように存在するのかを扱う領域である。運動によって支持される信念、アイデア、価値を自分の人生にとって中核となるもの、または際立ったものとして認識する受け手は、組織化されたフレームを受け入れる可能性が高い。

次に、経験との関連の深さは、社会運動のフレームが、受け手の個人的な日々の経験と一致しているのか、あるいは共鳴しているのかを問う概念である。活動家はフレーミングを成功させるために、フレームが受け手の生活や経験から離れすぎていないか、抽象的すぎないかという問題にも注意を向けなければならない。フレームが受け手の個人的な経験と関連が深いほど、フレームは受け手にとって顕著なものとなり、組織化されたフレームに対する共鳴度は高くなる。

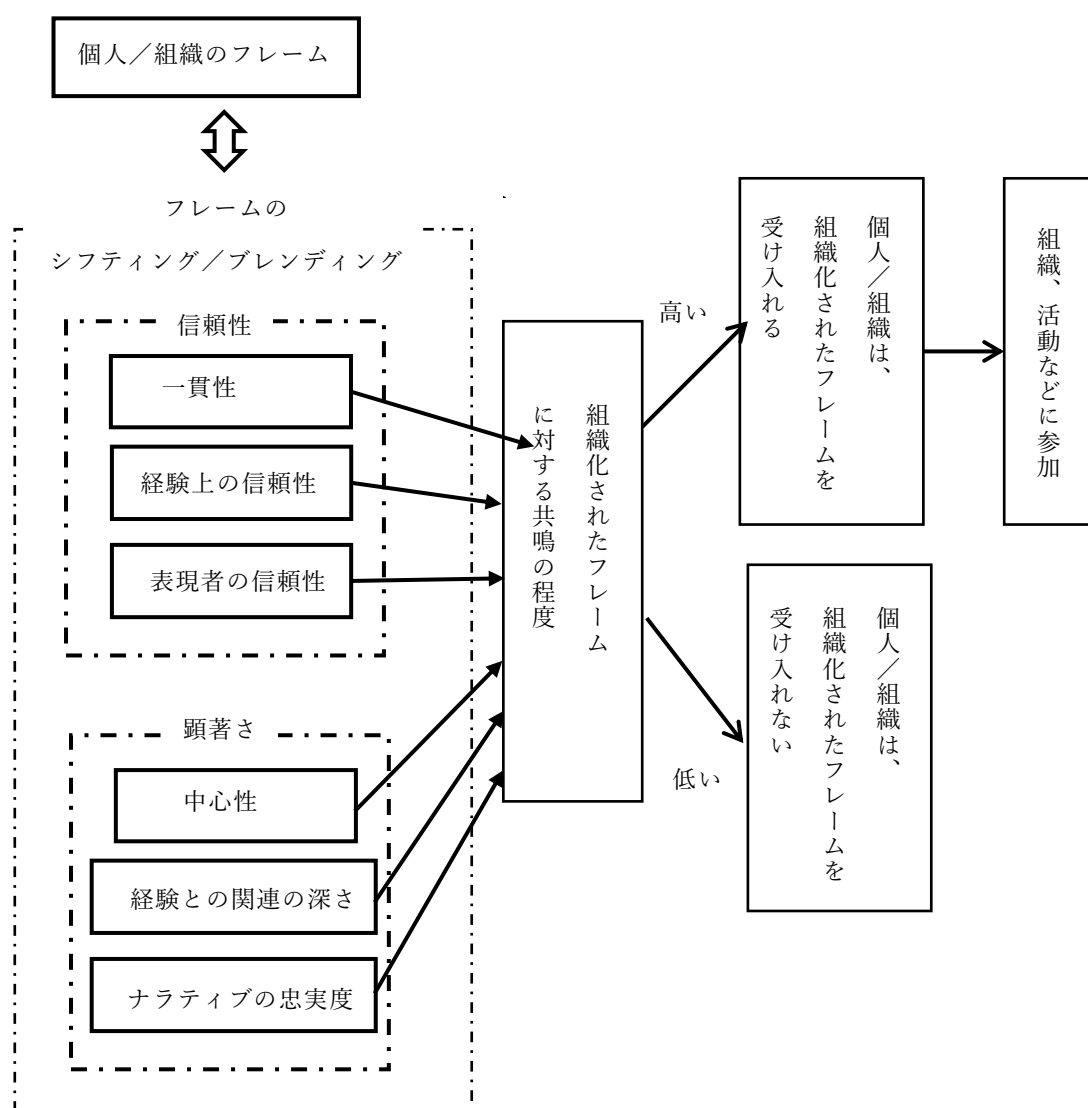
最後に、ナラティブの忠実度は、フレームと受け手の文化的背景との関連の深さを示すものである。フレームと受け手の文化的背景との関連が深いほど、フレームは受け手にとって顕著なものとして認識され、組織化されたフレームに対して共鳴する。

このように、フレームの顕著さは、フレームの中心性、経験との関連の深さ、ナラティブの忠実度の3つの要素から構成されており、組織化されたフレームが受け手から受け入れられるためには、これらの3つの要素を高め、フレームの顕著さを強化しなければならない。

以上、組織化されたフレームを構築する活動であるフレーミングと、組織化されたフレームに対する受け手の共鳴の程度に影響を与える2つの要素を述べた。行為者が提示した初期のフレームに対して受け手の共鳴度が低かった場合、行為

者はフレームのシフティングあるいはブレンディングといったフレーミングを行う必要がある。そして、このフレーミングにより、組織化されたフレームが受け手に受け入れられるかどうかは、フレームの信頼性と顕著さの2つの要素から決まってくる。これらの要素が高いほど、組織化されたフレームに対する受け手の共鳴度は高くなり、組織化されたフレームが受け入れられる可能性は高くなる。図19は、これらのプロセスを図示したものである。

図 19 フレーミングプロセスの概念図



出所：筆者作成。

### 第3節 フレーミングに情動が与える影響

本節では、他者のフレームワークに影響を与える行為であるフレーミングをセンスメイキングプロセスの一部として捉えることで、これまで指摘されてこなかった「情動 (emotion)」の影響について検討する。

情動とは、「特定の原因や対象に対して抱く一時的な感情」(Grandey, 2008, p. 236)と定義されるもので、近年、センスメイキングの促進要因としても注目されている (Cornelissen et al., 2014; Dougherty and Drumheller, 2006; Holt and Cornelissen, 2014; Maitlis and Christianson, 2014; Maitlis, Vogus, and Lawrence, 2013; Rafaeli and Vilnai-Yavetz, 2004)。

情動は、基本情動と自己意識的感情 (self-conscious emotion) に分類される。基本情動とは、普遍的で生得的なものであり、急激に生じるものである。何を基本情動とするのかは、研究者によって違いがあるが、多くの研究者は、喜び (joy)、悲痛 (distress)、怒り (anger)、恐れ (fear)、驚き (surprise)、嫌悪 (disgust)、の6つの情動を基本情動としている (Evans, 2001, p. 5, p. 訳書 7)。

一方で、自己意識的感情は、社会的な基準と自身の行動を比較するのみでは生じず、自身に対する他者の評価に対して自身が抱く情動である (Leary, 2007, p. 329)。たとえば、誇りは「私は社会的に価値のある成果に対して貢献した」、あるいは「私は社会的に価値のある人間だ」と思う時に生じる (Leary, 2007, p. 332)。このように、自己意識的感情は、基本情動とは異なり、本源的に社会的なものである。自己意識的感情には、愛 (love)、罪悪感 (guilt)、恥 (shame)、てれ・決まりの悪さ (embarrassment)、誇り (pride)、羨み (envy)、妬み (jealousy) などが含まれる (Evans, 2001, pp. 20-21, pp. 訳書 26-27)。

情動は、予期されない出来事や危険をはらむ出来事など、特定の手掛かりに対して人びとが注意を向けるように促すため (Ohman, Flykt, and Esteves, 2001; Weick, 1990)、センスメイキングの既存研究では、センスメイキングの必要性を気づかせる合図 (Frijda, 1994) として捉えられている。それゆえ、なぜある出来事はセンスメイキングを生じさせたが、別の出来事はセンスメイキングを生じさせなかったのかを明らかにするために、情動に着目することは有用であるといわれている (Maitlis et al., 2013)。

既存研究の多くは、危機的な状況のような混乱を伴う状況におけるネガティブな情動の影響に着目している (Cornelissen et al., 2014)。なぜなら、混乱している状況では、恐れや絶望のような激しいネガティブな情動が生じやすく、それら

は、組織の変革を妨げる可能性があるからである (Maitlis and Sonenshein, 2010, p. 566)。

一方で、ネガティブな情動が持つ拡散しやすいという特徴は、ポジティブな情動よりもセンスメイキングを促進する可能性もある (Cornelissen et al., 2014; Maitlis et al., 2013; Stein, 2004)。たとえば、リーダーは、組織のメンバーにネガティブな情動を生じさせることによって、変革の必要性を作り出すことができる。Gioia and Chittipeddi (1991)の研究では、新しく就任した学長による戦略変更の発表は、既存の大学コミュニティのメンバーを不安にさせた。これにより、大学について考えたり、心配したりすることで、メンバーは共通の理解を発展させたのである。このように、ネガティブな情動は組織の変革に対する阻害要因でもあり、促進要因でもあると考えられている。

ポジティブな情動は、個人が注目する範囲を拡大したり、思考と行動のパターンのレパートリーを増やしたりする (Fredrickson, Tugade, Waugh, and Larkin, 2003)。また、手がかりのより柔軟な分類を促す (Murray, Sujan, Hirt, and Sujan, 1990)。このように、ポジティブな情動のセンスメイキングに対する影響は、危機の回避や組織の変革を可能にする。しかし、個人が危険の指標を楽観的に解釈したり、誤って解釈したりする原因となるかもしれない。

自己意識的感情は、集団におけるセンスメイキングの失敗が、いつ、あるいはなぜ生じるのかを説明するうえで重要な要素になり得るといわれている (Maitlis and Sonenshein, 2010, p. 569)。しかしながら、既存研究は、自己意識的感情がセンスメイキングに影響を与える可能性を示唆しているものの、その影響は実証されていない。

以上、本節では、情動がセンスメイキングに与える影響について検討してきた。表 19 は、情動とセンスメイキングに関する既存研究を整理したものである。近年、センスメイキングにおける情動の役割は注目されているものの、十分に理解されているとは言い難い状況にある (Maitlis et al., 2013, p. 223)。したがって、本論文では、センスメイキングにおける情動の役割を解明するために、研究が不足しているフレーミングに対して情動が与える影響を事例研究で検討する。

表 19 情動がセンスメイキングに与える影響に関する既存研究

		例	センスメイキングに与える影響
基本情動	ネガティブ	悲しみ 怒り 恐れ	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ センスメイキングの必要性を知覚させる (Maitlis et al., 2013)</li> <li>・ 共通のフレームの構築を促進する (Cornelissen et al., 2014)</li> </ul>
	ポジティブ	喜び	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 個人が注意を向ける範囲を拡大させる (Maitlis and Sonenshein, 2010)</li> <li>・ より創造的な意味の形成を促進する (Maitlis et al., 2013)</li> </ul>
自己意識的感情	ネガティブ	妬み 恥	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 自分が感じている痛みや辛さに注目させる (Maitlis and Sonenshein, 2010)</li> </ul>
	ポジティブ	誇り	不明

出所：筆者作成。

#### 第4節 おわりに

本章では、既存研究で十分に検討されていない、組織間で意味が共有される過程を明らかにするために、センスメイキングとフレーミングを理論的視点として提示してきた。パートナーシップのような組織間関係では、参加組織が異なる解釈や理解を発展させ、パートナーに対する誤解や目的の不一致といった問題が生じる可能性がある。それゆえ、組織間関係においても、センスメイキングは重要な役割を担っているのである。

特に、センスメイキングによる認知的再配向や理解の共有は、組織間の誤解や衝突を回避するために必要となる。たとえば、最初は「どのような行動、目標、施策が重要なのかあるいは重要でないのか、適しているのかあるいは適していないのか、正しいのかあるいは誤りなのかについて」(Morgan and Hunt, 1994, p. 25) 組織間で異なる考えを持っていたとしても、センスメイキングを通じて一方が考え方を変えたり、共通の考え方を持つようになれば、協働的な活動において何

を優先するのか、やってはいけないことは何なのかといった点が一致するのである。

そして、参加組織が、同じ現象や出来事に対して同じように解釈するようになるためには、解釈の基盤となるフレームを共有していかなければならない。本章では、自身の考えを他者や他組織に受け入れてもらうためには、組織化されたフレームを構築する必要があることを指摘してきた。組織化されたフレームを構築するための活動は、フレーミングと呼ばれている。本章では、Werner and Cornelissen (2014) の整理に従い、シフティングとブレンディングという 2 つのフレーミング活動を中心に述べた。そして、フレーミング活動によって他者や他組織に組織化されたフレームを受け入れてもらうためには、フレームに対する共鳴の程度を高めていかなければならない。

共鳴の程度は、フレームの信頼性と顕著さという 2 つの要素によって規定される。さらに、フレームの信頼性は、フレームの一貫性、経験上の信頼性、フレームの表現者の信頼性によって、フレームの顕著さは、フレームの中心性、経験との関連の深さ、ナラティブの忠実度によって構成されている。これらの要素を高めることによって、フレームの信頼性と顕著さの程度は高くなり、組織化されたフレームに対する共鳴の程度を強めることができるのである。

以上から次章の事例研究では、組織化されたフレームを構築するためのフレーミングと、組織化されたフレームに対する共鳴の程度を構成する要素に焦点を絞る。この視点から事例を検討することで、組織間のフレームの違いによって生じた問題に参加組織がどのように対応し、解決したのかを明らかにする。また、前節で検討したように、フレーミングをセンスメイキングのプロセスの一部として捉えれば、情動がフレーミングに影響を及ぼす可能性が指摘される。それゆえ、次章の事例研究では、情動の影響についても検討する。これにより、センスメイキングの既存研究において十分に検討されていない情動の役割を明らかにすることを試みる。

## 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 3 章で検討したように、従来のパートナーシップ研究には、組織間でどのように意味が共有されていくのかが十分に検討されていないという課題がある。その背景には、従来の研究が、参加組織における行為者の主観的な意味形成の過程にあまり注意を払ってこなかったことがある (Herlin, 2015; Lucea, 2010)。しかし、NPO と企業のように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組織間では、パートナーに対する誤解や誤った解釈などの問題が生じる可能性が高く、このような問題は、単なる情報の交換では解決することが難しいため (Vlaar, et al., 2006)、意味形成や意味共有の過程を検討しなければならない。

本章の事例研究では、解釈の基盤となるフレームがパートナーシップの参加組織間で共有される過程を検討する。そのためには、組織化されたフレームを構築する必要があり、そのための活動はフレーミングと呼ばれている。本章では、ブレンディングとシフティングという 2 つのフレーミング (Werner and Cornelissen, 2014) と、フレームの共鳴の程度に影響を与える要素を検討することで、異なるコンテキストに置かれていた参加組織が解釈の基盤を共有し、パートナーシップにおける問題にどのように取り組んでいったのかを明らかにする。

#### 第 2 節 研究方法

##### 第 1 項 データ収集方法

事例研究の対象は、シャプラニールが太陽油脂を含む複数の組織とパートナーシップを形成して取り組んでいる「She with Shapla Neer」というフェアトレード事業である。事例研究に用いた一次データは、筆者を含む 2 人の調査者によるインタビュー調査とアンケート調査によって入手した。シャプラニールのスタッフに対するインタビュー調査によって収集したデータは、第 5 章の事例研究で利用したデータと同様のものである。

太陽油脂社員に対して行ったアンケート調査のデータも第 5 章の事例研究で使  
用したものであるが、本章の事例研究のために、2016 年 9 月から 11 月に、日本  
に招聘された生産者たち D 氏と M 氏に対してもアンケート調査を行った。D 氏  
は、バングラデシュの NGO セイクレットマーク<sup>66</sup>のユニットマネージャーであり、  
ファイナンス、生産管理、製品開発、マーケティングなど全体のマネジメントを  
行なっている。M 氏はネパールの NGO マハグティ<sup>67</sup>の調達管理マネージャー  
(procurement manager)である。アンケート表に記載した質問項目（1 回め）は表  
20 の通りである。なお、2 回めの調査は、第 1 回の質問に対する回答に対してよ  
り詳細な情報を確認することを目的として実施した。

表 20 現地 NGO のスタッフに対するアンケート調査の質問項目<sup>68</sup>

1. ABOUT YOU

- i. What is your name, age and gender? (name: \_\_\_\_\_, age:, gender:)
- ii. How long have you been working for ○○○? (years)
- iii. What is your role at ○○○? (Please write any comments below)
- iv. When did you become engaged in the She Soap project? (since)
- v. How are you involved in the She Soap project? (Please write any comments below)

2. BEFORE YOU WERE INVITED TO JAPAN

- i. Before you were invited to Japan, had you recognized the necessity to ensure your personal safety?

<sup>66</sup> セイクレットマークは、バングラデシュの NGO プロクリティから独立した、フェアトレード商品の制作部門である。マイメイシンで石けん工房を運営している

(<https://www.shaplaneer.org/she/about-she/> (最終閲覧日 2017 年 9 月 13 日))より引用。

<sup>67</sup> マハグティは、1984 年にカトマンズに設立されたフェアトレード団体である。各地に 1,000 名以上の生産者たちを抱え、地方の伝統的な技術や自然素材を生かした商品を生産している。生産者たちの約半数は、遠隔地や山岳地域の人びとであり、低位カーストや不可触民など差別の対象になりやすい人びとを優先的に採用している。ネパールのピュータン工房の石けんの販売支援活動を行なっている (<http://www.craftlink.jp/html/page1.html> (最終閲覧日 2017 年 9 月 13 日))より引用。

<sup>68</sup> 実施時には、「○○○」に所属 NGO の団体名を記載した。

(Please check the most appropriate answer)

☐ strongly recognized      ☐ recognized      ☐ not recognized      ☐ not at all recognized

- ii. Before you were invited to Japan, had you felt that the soap quality standards required by ShaplaNeer and Taiyo Yushi was too severe?

(Please check the most appropriate answer)

☐ strongly felt      ☐ felt      ☐ not felt      ☐ not at all felt

- iii. Did you have any difficulties in understanding when you were given the instructions by the staff of ShaplaNeer and Taiyo Yushi? If so, what were the difficulties? (Please write any comments below)

### 3. WHEN YOU VISITED JAPAN

- i. How did you feel to see various divisions at departments in Isetan Department Store?

(Please write any comments below)

- ii. When you visited Isetan Department Store and saw their various departments, did you think that you need to improve the quality of She Soap? (Please check the most appropriate answer)

☐ strongly thought      ☐ thought      ☐ not thought      ☐ not at all thought

- iii. How did you feel when you visited and saw the factory of Taiyo Yushi?

(Please write any comments below)

### 4. AFTER YOU VISITED JAPAN

- i. What did you change about your production work?

(Please check the **all** appropriate answer)

☐ producing process      ☐ work place      ☐ working clothes  
☐ other

( )

- ii. Has the quality of the soap improved?

(Please check the most appropriate answer)

☐ highly improved      ☐ improved      ☐ slightly improved      ☐ not improved

- iii. After returning to your home country, is there anything that you thought about and you improved your product other than your being instructed by the staff of ShaplaNeer and Taiyo Yushi?
- If there is something, what is it? (Please write any comment below)

また、調査の概要は表 21 に示した。

表 21 She with Shapla Neer に関する調査概要

対象		実施日	調査方法
NPO 法人 シャプラニール	A 氏	2015年8月26日 2016年3月31日	インタビュー調査（シャプラニール 東京事務所にて）
	K 氏	2015年3月26日	インタビュー調査（シャプラニール 東京事務所にて）
	I 氏	2016年7月28日	インタビュー調査（シャプラニール 東京事務所にて）
	N 氏	2017年5月27日	インタビュー調査（シャプラニール 東京事務所にて）
太陽油脂株式会社 家庭品販促・開発部 B 氏		2015年6月	アンケート調査
セクレットマーク D 氏 (バングラデシュ)		2016年9月	アンケート調査
		2016年11月	
マハグティ M 氏 (ネパール)		2016年9月	アンケート調査
		2016年11月	

注) 網掛け部分が、本章の事例研究のために追加で行った調査である。

二次データは、主にシャプラニールのウェブサイト、『フェアトレードで世界を変えよう－NGO・企業・市民がつくる、貧困のない世界－(平成 23 年度外務省 NGO 研究会報告書)』、シャプラニールの会報『南の風』等から入手した。ま

た、シャプラニールが定期的に行っている講演会（2016年10月22日、2017年5月21日、8月12日）に参加し、追加的な情報を得た。

## 第2項 研究方法とデータ分析方法

本章の研究方法は、質的研究である。なぜなら、本章の目的は、どのようにフレーミングが行われ、組織化されたフレームが受け入れられていったのかを明らかにすることだからである。Flick (2007, pp. 12-13, p. 訳書 16) が主張するように、インタビューのような質的調査は、人びとの相互作用と、それによって生じる現実や意味作成の過程を理解するために必要となる。

また、本論文の存在論と認識論の立場からも、質的調査は適切であるといえる。主観的存在論では、「主観的な認識から切り離して外部の現実や客観的現実を知ることとはできない」(Hatch and Cunliffe, 2013, p. 15, p. 訳書 24) ことが前提となっている。それゆえ、解釈主義の認識論では、当事者の視点から「主観のフィルターを通した」(Hatch and Cunliffe, 2013, p. 12, p. 訳書 19) 現実を知る必要がある。インタビュー調査は、こういった主観に基づく現実を収集するのに適している。

質的調査によって入手したデータは、GTAのコード化の手順に沿って、コード化し、検討した。GTAの概要、コード化については、第4章で述べたため、ここでは簡単に述べる。

GTAは、「ある状況が異なる状況に変化するプロセス」を捉える際に有用な研究方法である(戈木, 2014a, p. 38)。また、「人びとがどのように意味と行為を創造し、再現し、変化させていくのか」を検討するための研究方法でもある(Charmaz, 2006, p. 7, p. 訳書 11)。本章の事例研究では、人びとがフレーミングという行為によって、どのようにフレームや意味を創造あるいは構築していくのかを明らかにすることを目的としている。それゆえ、GTAを採用した。

GTAの分析手順に従うことは、研究者による独りよがりな解釈を回避する意味がある。質的研究は、調査者や研究者の主観的な解釈を積極的に用いるため、調査者や研究者にとって都合の良いデータのみを採用し、強引に結果を解釈してしまう危険性をはらんでいる。しかし、GTAのように段階を踏んで分析を行うことで、分析の過程は言語化されたものとして残るため、データを解釈した過程を振り返り、再検討することが容易になる。

GTA のコード化は、オープン・コード化と呼ばれる手法であり、収集されたデータを基にコードの内容を決めるところに特徴がある(Kvale, 2007, p. 105, p. 訳書 160)。GTA では、コード化に先立ち、データの切片化と呼ばれる、質的データを細かく区分する作業が必要となる。これにより、分析者は、各データをより深く読み込み、分析者のバイアスがかかったデータの分析を回避しようとするのである(戈木, 2016, p. 39)。

切片化されたデータは、オープン・コード化によって、各切片にラベル名がつけられる。その後、似たもの同士をカテゴリーと呼ばれるグループに分け、似たもの同士のグループを包括する概念としてカテゴリー名をつける。オープン・コード化によってカテゴリーに分けられた現象は、カテゴリー同士の関係を整理するために、より抽象度の高い概念でコード化される。この段階のコード化は、アキシカル・コード化と呼ばれる(戈木, 2016, p. 42)。

以上、GTA のコード化の手順について述べた。次項では、基本的に GTA のコード化の手順に従い、質的データを分析する。

### 第 3 節 事例記述

本節では、She with Shapla Neer の実行段階を、日本に招聘前と招聘時、招聘後に分けて記述する。

#### 第 1 項 日本に招聘する前の状況

第 5 章で述べたように、シャプラニールのモニタリングの結果、生産者たちが現地で製造していた石けんは、そのままの品質では日本で販売することができなかった。そこで、石けんの品質を改善し、日本で販売できる品質の石けんにするために、太陽油脂の社員による現地での指導が行われた。

この指導では、「品質向上のために必要な『石けん作りの基本的な考え方の習得』」が「キー」となっており(佐藤, 2012, p. 34)、現地の気候や生産者たちの状況に合わせて、品質を向上するための指導が行われた。

生産者たちは、現地の気候や生産者たちの生活に適合した製造方法を採用していた。具体的には、バングラデシュでは、石けんの完成に約 2 か月かかるコールドプロセスで石けんを生産していたが、この方法は、「石けんづくりを生業にしたい」と考えているバングラデシュの生産者たちの要望に適合しており、「低温での管理方法や宗教上、手に入りづらいアルコールを使用せずに製造できる」と

いう点も、バングラデシュの気候や生産者たちの生活にあった（佐藤, 2012, p. 35）。一方で、ネパールの場合には、1週間以内に石けんが完成できるホットプロセスで石けんを製造していた。ネパールの生産者たちは、「『農業をしながらサイドビジネスとしてやりたい』という要望」を持っていたため、ホットプロセスはネパールの生産者たちの生活に適合していた。

このように、生産者たちは、現地の気候や生産者たちの生活に適合した製造方法を採用していたため、現地の指導では、石けんの製造方法を1から教えるというよりも、「型に流し込むタイミング」や原材料の調達方法などが指導された（佐藤, 2012, p. 34）。

D氏によれば、現地での指導を受けている段階での石けんには以下のような課題があった<sup>69</sup>。

1. いくつかの石鹸は、要求された長方形の形にならなかった。
2. 最後の段階で、石鹸が100グラムにならなかった。
3. 質の低下の原因となる望ましくない原料が残っている石けんがあった。
4. 石鹸の表面に現れてはいけな斑点が見られることがあった。
5. 望まれた香りを石鹸から感じるができず、私たちの石鹸からは苛性ソーダ（水酸化ナトリウム）の臭いがした。
6. 廃棄になる石鹸の割合が多かった。
7. 原材料を素手で混ぜるのが習慣化していた。

このように、D氏は、バングラデシュの石けんには、上述の課題があることを認識していた。また、K氏によれば、生産者たちは現地での指導に対して、「『できないよ、こんなの』という反応ではなかった。基本的には『なるほど、そうか、そうしなきゃね』というふうに」受け止めており、石けんの品質改善のために「やれることをやっていこう」と取り組んでいたのである<sup>70</sup>。

たとえば、佐藤（2012）は、バングラデシュの生産者たちによる石けんの品質改善の取り組みについて次のように述べている。

---

<sup>69</sup> D氏に対するアンケート調査より（2016年11月）。

<sup>70</sup> K氏に対するインタビュー調査より（2015年3月26日）。

これ（石けんがボロボロ、ベタベタになること）は型に流し込むタイミングに左右されるのだが、「時間管理」では温度などに影響され失敗してしまうので、「状態を見て判断するもの」という指導をさせてもらった。2回目に訪問した時にはかなり改善しており驚いた。「難しいかな?」と思うことも、教えてみるとすぐに実践してくれた。泡立ちをよくしたいときにどの油をどのくらい配合するかといった油の計算方法を教えたときも、すぐに実践してくれて、とても嬉しかった（カッコ内は筆者加筆）(p. 34-35)。

このように、現地での指導を通じて、生産者たちは高品質の石けんを製造するための方法を身につけていったのである。しかしながら、重要だが、すぐには改善が難しいこともあった。

現地での指導で最も改善する必要があったのは、汚れの付着や異物混入であり、改善の必要性を理解してもらうために、佐藤（2012）は、次のような指導を行った。

いちばん改善する必要があったのは、汚れの付着や異物混入であった。これは日本の消費者に受け入れられるための、最重要課題である。「ゴミが入らないように」とか「(生産)現場をきれいにする」といったことがなぜ必要なのかを理解してもらう為に、[中略]日本という潔癖な国柄・文化・思想をわかってもらうような話をした（カッコ内は筆者加筆）(p. 35)。

佐藤は、汚れの付着や異物混入が最も必要な改善点であり、「日本」の「国柄・文化・思想」を説明することで、汚れの付着や異物混入を避けることの重要性を生産者たちに理解してもらうとしたのである。

しかし、石けんの見え目、特に見え目の良さに対する価値観を生産者たちと共有することは難しかった。K氏は、石けんの見え目の良さに対する生産者たちの認識について、次のように述べている。

直方体をしているんですが、石鹼が。それがきちんとした直方体のきちんと、それこそレベルが日本の考えるものと現地で考えるもので違ったりとか、ロゴのスタンプを押してるんですが、その曲がり具合とかつぶれ具合のそういうレベルの部分というのは、かなり認識するのは難しかった<sup>71</sup>。

K氏は、「きちんとさ」のレベルのような価値観を日本と現地で共有することが困難であったと述べた。

また、自身の安全性の確保といった改善点の重要性も、生産者たちに十分に伝わっていなかった。A氏とI氏は、自身の安全性の確保について、生産者たちと共有することの難しさを次のように述べた。

A氏：伝えることは簡単なんですけれども。例えばグローブを着けてとか、ちゃんとマスクをしてとか、伝えることは簡単なんです。「これやってください」「うん。はいはい」なんですけれども。結局それが、私たちが行ったときだけじゃなくて、ずっとそれ以外の期間もちゃんとやってるかどうかみたいな。やっぱ大変なんで。みんなはだして慣れてるし、作るのに。めんどくさいし、暑いし、こんなの着けたらっていう感じ。やっぱそこを定着させるまでの動きっていうのがやっぱ苦勞したことなんです<sup>72</sup>。

I氏：石けんを作るときに、髪が入ないように帽子をかぶって、手袋をして、エプロンをして、長靴を履いて作るんだよってところって、ネパールでは多分感覚としても理解できないところってあると思うんですよ〔中略〕一農村の、山の中の村で育った方が、そんなことって知る由もないじゃないですか。だからそれって、何でそれが必要なのかっていうのって、こちらがやってくださいって言っても、多分分からなかった<sup>73</sup>。

---

<sup>71</sup> K氏に対するインタビュー調査より（2015年3月26日）。

<sup>72</sup> A氏に対するインタビュー調査より（2015年8月26日）。

<sup>73</sup> I氏に対するインタビュー調査より（2016年7月28日）。

A氏とI氏は、生産者たちの安全性の確保がなぜ必要なのかといった点での価値観の共有が困難であり、生産者たちの安全性を確保した状態を継続することが困難であったと述べた。

以上、現地での指導では、石けんの製造方法や原材料の調達方法、保管方法などが改善されたことを述べた。しかし、見た目の良さや生産者たち自身の安全性のように、「一見石けん作りそのものに関わらない部分」<sup>74</sup>の重要性を共有することは難しく、最適な状態を継続させることは難しい状況にあった<sup>75</sup>。そこで、シャプラニールは、石けんのさらなる品質向上を目指し、生産者たちを日本に招聘したのである。

## 第2項 日本招聘時の体験

日本招聘のスケジュールは表22の通りである。本項では、この中でも特に生産者たちに影響を与えたと考えられる、百貨店の店舗見学、フェアトレードショップの店舗見学、太陽油脂の工場見学について述べる。

表 22 日本招聘時のスケジュール

招聘 1 日目	・ 伊勢丹新宿百貨店の店舗見学
招聘 2 日目	・ 日本のフェアトレード市場に関する講義 ・ クラフトリンク商品の梱包・発送作業を行っている倉庫で検品作業を見学
招聘 3 日目	・ 渋谷にあるフェアトレードショップを訪問
招聘 4、5 日目	・ 太陽油脂の工場見学、研修

出所：秋庭（2012, pp. 8-9）より筆者作成。

<sup>74</sup> K氏に対するインタビュー調査より（2015年3月26日）。

<sup>75</sup> 取り組むことが難しかった問題の中には、必要な物を購入しなければならない問題もあった。それらは、価値観の問題だけではなく、資金面での問題や現地で購入することが難しかったため、改善できなかったこともある（K氏に対するインタビュー調査より（2015年3月26日））。

## 2-1 百貨店の店舗見学

来日した生産者たちが最初に訪れたのが、伊勢丹新宿店である。ここには、She ソープのライバルとなる「ナチュラルなコスメやフード」<sup>76</sup>が集まっており、生産者たちはライバル商品と She ソープを容易に比較することができた<sup>77</sup>。

A 氏によると、店舗見学時の生産者たちの様子は、「『こんなすごい所なんだ』みたいな。『へー、並んでるよ』みたいな、『私たちの商品、すごい』みたいな、すごいはいしゃいじゃって」<sup>78</sup>であった。このように店舗見学は、生産者たちがライバルとなる石けんと自分たちの石けんを比較する機会であり、自分たちの石けんが店舗に並んでいることに生産者たちは喜びを感じていた。

伊勢丹新宿店では、店舗見学に加えて、化粧品仕入れの担当者と話す機会も設けられた。D 氏は、伊勢丹新宿店で仕入れ担当者との対話について次のように述べている。

She ソープが伊勢丹百貨店に陳列されているのを見るのは、とても興奮する経験だった [中略] 伊勢丹のマネジメントチーム (仕入れ担当者) とは色々な問題について話し合った。そのチームは、なぜ She ソープを伊勢丹新宿店で扱ってくれたのかを共有してくれた。彼らは、伊勢丹では高品質の石けんしか扱わないが、She ソープは百貨店の品質に合っていたことを話してくれた (カッコ内は筆者加筆)<sup>79</sup>。

D 氏は、仕入れ担当者との対話で、She ソープの品質が他の商品にも劣らないことを感じたと言った。このように、伊勢丹新宿店を訪れ、She ソープを他の石けんと比較したり、仕入れ担当者との対話したりすることで、生産者たちは She ソープの品質の高さや、日本での評価を感じることができたのである。

シャプラニールの K 氏は、この店舗見学が生産者たちに与えた影響を次のように述べている。

---

<sup>76</sup> 伊勢丹ウェブサイトより引用 <http://isetanparknet.com/beautyapothecary/02/> (最終閲覧日 2016 年 12 月 3 日)。

<sup>77</sup> D 氏に対するアンケート調査より (2016 年 9 月)。

<sup>78</sup> A 氏に対するインタビュー調査より (2016 年 3 月 31 日)。

<sup>79</sup> D 氏に対するアンケート調査より (2016 年 9 月)。

百貨店を見て、「あんなにすごいところで自分たちが作ったものが売られてる」「こんな人を買われてる」というのが分かって〔中略〕ライバルとなる商品たちも見ることができて、「これぐらいのレベルのものじゃないと。だからそんなに言われるんだ」というのが。特にデザイン的な面では日本での店舗見学というのがすごく多分インパクトがあったというふうに思います<sup>80</sup>。

K氏は店舗見学が、見た目の良さが求められる理由や見た目の良さのレベルを生産者たちが認識するのに役立ったと述べている。以上から、伊勢丹新宿店での店舗見学は、日本招聘前の課題の1つであった「きちんとさ」や見た目の良さのレベルについて、シャプラニール・太陽油脂と生産者たちの間で価値観を共有するうえで大きな役割を果たしたのである。

## 2-2 フェアトレードショップの店舗見学

招聘3日目には、フェアトレード商品を扱っている店舗の見学が行われた。ここでは、「フェアトレードのショップさんがどういう想いでフェアトレードの商品を扱ってくれてるか、どんだけ努力をしてフェアトレードの商品を売ってくれてるか、そういった意見交換」<sup>81</sup>が、生産者たちとフェアトレードショップの店員や顧客との間で行われた。これにより、生産者たちは、「She(ソープ)の生産者たちに対してどういうリクエストがあるのか。やっぱりいい物作ってよ、これだけ待ってる消費者の人がいるんだからとかね、直に聞くことができた」(カッコ内は筆者加筆)<sup>82</sup>。

また、ネパールの生産者は、フェアトレードショップの店舗見学について、「自分たちの石けんを一生懸命売っている方たちとお話しできて、彼らから勇気もらいました。石けんの品質を高めて、皆さんに喜ばれる石けんを作りたい」(秋庭, 2012, p. 8)と述べている。

---

<sup>80</sup> K氏に対するインタビュー調査より(2015年3月26日)。

<sup>81</sup> A氏に対するインタビュー調査より(2015年8月26日)。

<sup>82</sup> A氏に対するインタビュー調査より(2015年8月26日)。

このように、フェアトレードショップの店舗見学は、生産者たちが「自分の製品に対して〔中略〕より責任をもっていいものを作んなきゃ」<sup>83</sup>と強く感じる機会となった。

### 2-3 太陽油脂の工場見学

招聘 4、5 日目には、太陽油脂の工場にて、原料の計量方法や石けんの製造・品質管理、検査工程などについての研修が行われた。太陽油脂社員の B 氏は、この研修の特徴を次のように述べている。

（この研修では）工場内への入出場のルールを体験してもらう、工場での作業着を実際に着てもらう、実際に製造を体験してもらう、整理整頓や原料や製品の識別をどのようにしているか実際に現場を見てもらう。見せるだけでなく、体験してもらうことを意識してプログラムを組みました（カッコ内は筆者加筆）<sup>84</sup>。

B 氏によると、この研修では生産者たちに太陽油脂のやり方を「体験してもらう」ことを目的としていた。D 氏は、太陽油脂の工場での経験について、次のように述べている。

私たちが太陽油脂を訪れた時、彼らの石鹸の生産工程を見学しました。私たちは、測定のやり方、原料の混ぜ方、（石鹸のバー）の切り方、石鹸の最終的な包装を見ました。全ての工程は機械によって行われ、そのため太陽油脂の石鹸の質は素晴らしかったです（カッコ内は筆者加筆）<sup>85</sup>。

D 氏は、太陽油脂の工場を見学することで、なぜ太陽油脂の石けんが高品質なのかを知ったと述べた。

A 氏によれば、太陽油脂のやり方を体験した生産者たちの様子は、次のようであった。

---

<sup>83</sup> A 氏に対するインタビュー調査より（2015 年 8 月 26 日）。

<sup>84</sup> B 氏に対するアンケート調査より（2015 年 6 月）。

<sup>85</sup> D 氏に対するアンケート調査より（2016 年 11 月）。

工場の中に入るときに、風でブワッと飛ばすわけですね、異物みたいなのを。それで、手を洗って、爪を磨いて、髪の毛をふさぐこういうのをやって（帽子を被って）、ローラーとか服にかけて。「ここまでやるんだ」みたいな、「日本の人たちがここまでやってやってるのに、私たち何やってたんだろう」みたいな、「こんなじゃ全然駄目だ」みたいなとかね。そういうことはすごいありましたね（カッコ内は筆者加筆）

86。

A氏は、異物混入や生産者たちの安全性を確保するための太陽油脂のやり方を生産者たちが体験することで、生産者たちが石けんを作るための理想的な環境を理解することができたと述べた。

秋庭（2012, p. 9）によれば、生産者たちは、「太陽油脂では、石けんを切る際に無駄をほとんど出していない。バングラデシュでも石けんの切り方を再考する必要がある」、「整理整頓や原料をきちんとする必要がある」との感想を持っていた。このように生産者たちは、「自分たちの製造現場と日本の製造現場を比較して、日本で売っていく為には何が足りないか、自分たちは何を実践できるか」<sup>87</sup>を考えながら、工場見学や研修を受けていた。

だが、D氏が「私たちの人の手によるやり方では高い品質の石鹸を保証することは決してできないだろう」<sup>88</sup>と考えたように、工場見学は、生産者たちを悩ませるものでもあった。A氏は、太陽油脂の工場を視察した後の生産者たちの様子を次のように述べた。

ネパールのほうは、本当に土の掘っ立て小屋に何か容器が幾つか並んでるだけの所だったので、太陽油脂さん見ちゃったときに、びびっちゃったと思うんですね。「こんなことまで私たちできないよ」みたいな。

「ここまでなれないんじゃないか」みたいな。あまりにもやっぱり差があったから、「ここまで求められても、私たちほんとにこんなことができるかしら」って。多分おばちゃん（生産者たち）の頭の中では、「えっ、こんな工場を建てるためには幾らお金が必要なんだろう。私には持

---

<sup>86</sup> A氏に対するインタビュー調査より（2016年3月31日）。

<sup>87</sup> B氏に対するアンケート調査より（2015年6月）。

<sup>88</sup> D氏に対するアンケート調査より（2016年11月）。

ってないし、どうしたらいいんだろう。どうしたらいいんだろう」みたいな、そういうところがぐるぐる、ぐるぐる（カッコ内は筆者加筆）<sup>89</sup>。

A氏は、生産者たちが太陽油脂の工場を視察し、「びびって」いたり困惑した様子であったと述べている。しかし、生産者たちは、「それ（太陽油脂での体験）によってくじけることはなかった。私はそこ（太陽油脂での体験）からたくさんのことを学び、着想を受け、私たちの石鹸を日本の基準まで高めることを決意」（カッコ内は筆者加筆）した<sup>90</sup>。

このように、太陽油脂の工場での経験は、生産者たちを悩ませる出来事となったが、生産者たちが自分たちの環境できることを考える機会にもなったのである。

### 第3項 訪日後の変化

太陽油脂の工場を見学したことで、石けんを作るための理想的な環境や方法を生産者たちは学ぶことができた。しかし、太陽油脂と同等の設備を持つことは金銭的な問題や、組織のミッション<sup>91</sup>との関係から難しかった。そこで、生産者たちは、自分たちの環境の中でできる工夫を自主的に行い、石けんの品質向上に取り組んだ。その結果、「均一な品質の商品」つまり、「品質のレベルが上がり、かつ、それが安定的」な石けんが納品されるようになったのである<sup>92</sup>。

バングラデシュのD氏は、訪日後の取り組みについて、次のように述べている。

訪日以前は、素手で私たちは原料を混ぜることになっていました。ときどき生産者たちは、適切に原料を混ぜず、それゆえ、私たちの石鹸には斑点がいくつか見られました。訪日後は、私たちは混ぜるための機械を購入し、

---

<sup>89</sup> A氏に対するインタビュー調査より（2015年8月26日）。

<sup>90</sup> D氏に対するアンケート調査より（2016年11月）。

<sup>91</sup> D氏は、太陽油脂との基本的な違いを次のように述べた。「太陽油脂はすべての生産工程を機械化している。しかし、私たちのすべての生産工程を手作業でやることは、簡単で、私たちの生産者たちに合っていると同時に、セックスワーカーの女性たちを石けんの生産者たちとしてたくさん雇用することができる」（D氏に対するアンケート調査より（2016年11月））。このように、D氏は、セックスワーカーの女性たちの雇用を維持するという組織のミッションに沿って、生産工程を機械化する必要はないと考えている。

<sup>92</sup> K氏に対するインタビュー調査より（2015年3月26日）。

原料を混ぜるのに必要な時間を確保し、質の高い石鹸を今や生産しています<sup>93</sup>。

D氏は、訪日後には、石けんの原材料を素手で混ぜることをやめたと述べた。これにより、均一な品質の石けんの製造が可能になったのみでなく、生産たちの安全性が確保されるようになったのである。また、ネパールでも、生産者たちは「職場や倉庫（の環境）を改善し、品質（の管理）にとっても注意を払うようになった」<sup>94</sup>。

その他の取り組みとしては、製造記録や製造工程のプロセスを書いたポスター・やることリストを工房の壁に貼る、石けん工房自体の環境整備、生産プロセスの改善、仕事場、石けん工房内でのヘアーキャップ装着などである。このように、生産者たちは、招聘時に学んだことをそのまま適応させるのではなく、「独自にアレンジして取り込み」（手塚, 2016, p. 76）、石けんの品質を向上させたのである。

#### 第4節 事例検討

本項では、上述した事例を踏まえ、現地での指導と日本での体験を比較し、生産者たちの変化がどのように促されたのかを明らかにする。

##### 第1項 現地での指導

まず、現地での指導におけるセンスメーカーから検討する。現地での指導を受けて生産者たちがスキニングした結果、現地での指導で注目されたのは、原材料の調達や保管方法などの改善であった。これらは、生産者たちから石けんの製造そのものに「直接かわる」と解釈されたため、生産者たちは原材料の調達や保管方法などについては、シャプラニール・太陽油脂と生産者たちの間で改善の必要性を共有できた。

一方で、シャプラニール・太陽油脂と生産者たちの間で改善の必要性が十分に共有できなかった課題もある。それは、見た目の良さや生産者たち自身の安全性の確保である。これらの指導については、スキニングにおいてあまり注意が向けられておらず、生産者たちからは、石けんの製造そのものに「直接関わらな

---

<sup>93</sup> D氏に対するアンケート調査より（2016年11月）。

<sup>94</sup> M氏に対するアンケート調査より（2016年11月）。

い」ものとして解釈された。その結果、シャプラニール・太陽油脂と生産者たちの間で、改善の必要性を十分に共有することができなかった。

また、現地での指導では、「直方体のきちんとさ」や「ロゴの潰れ具合」などの「きちんと」の意味や、異物混入や汚れの付着を避ける意味も十分に共有することができなかった。このような石けんの見た目に関することは、多義的で曖昧なものであり、それらの解釈には、解釈をする人の生活環境や文化などのコンテキストや、個人や組織が持つフレームに影響される。それゆえ、シャプラニール・太陽油脂と生産者たちは、「きちんとさ」が示す意味を共有することができず、石けんの見た目を改善することができなかったと考えられる。つまり、現地での指導では、原材料の調達や保管方法など、石けんの製造そのものに「直接関わる」と解釈された改善点については、生産者たちの行為を導くことができた。しかし、石けんの製造そのものに「直接関わらない」と解釈された改善点については、改善の必要性を十分に共有することができなかったのである。

このように、現地での指導では、シャプラニール・太陽油脂によるフレーミングによって、生産者たちに組織化されたフレームを受け入れてもらうことができなかったと推測される。以下では、まず、現地での指導における、シャプラニール・太陽油脂のフレーミングについて検討する。

佐藤（2012）によれば、現地での指導では「汚れの付着や異物混入」を改善することを「最重要課題」としており、そのために石けんの製造方法そのものに関する指導だけでなく、「日本という潔癖な国柄・文化・思想をわかってもらうような話」や新宿伊勢丹の写真を見せるという取り組みを行った。また、伊勢丹の写真を見せることで、石けんの見た目の「きちんとさ」の意味も伝えようとしていたのである。

これらの取り組みにより、シャプラニール・太陽油脂は、生産者たちの生活環境や文化背景などのコンテキストから形成されるフレームを、シャプラニール・太陽油脂のフレームにシフトさせようとしたのである。つまり、これらの取り組みは、フレームのシフティングであったといえる。しかし、異物混入や汚れの付着の改善の必要性や、見た目の「きちんとさ」の意味は、シャプラニール・太陽油脂と生産者たちの間で十分に共有することができなかった。つまり、シャプラニール・太陽油脂が提示した組織化されたフレームに対する生産者たちの共鳴の程度は、低かったと考えられる。

次に、共鳴の程度に影響を与える 2 つの要素から、なぜ生産者たちの共鳴の程度が低かったのかを検討する。まず、フレームの信頼性の領域では、フレームの表現者である太陽油脂の社員は、生産者たちからも石けん製造の専門家であると認識されていた。そのため、フレームの表現者の信頼性は高かったといえる。また、フレームの表現者であるシャプラニール・太陽油脂は、一貫して「品質がすごいしっかりしてなきゃいけない」<sup>95</sup>、「やっぱり品質を良くしないと売れないんだよ」<sup>96</sup>ということを伝え続け、そのための指導を行っていたため、フレームの一貫性も高かった。さらに、フレーミングで伝えていることは、実際に石けん工房で起きている課題と一致していたため、フレームの経験上の信頼性も高かったと考えられる。以上から、フレームの信頼性の程度は高かったといえる。

一方で、フレームの顕著さの程度は低かったといえる。シャプラニール・太陽油脂が提供した組織化されたフレームは、日本の文化や生活環境に根づいたものである。それゆえ、生産者たちの生活環境や文化的背景との関連は低く、また、経験したこともなければ、その情報に容易にアクセスすることもできない多くの生産者たちにとっては、明確なものではなく、まったく想像がつかないものであった。このように、シャプラニール・太陽油脂のフレーミングは、石けんの品質を高めたいという生産者たちの信念においては重要なものであったため、フレームの中心性は高かったものの、経験との関連の深さとナラティブの忠実度は低く、結果として、顕著さの程度は低くなったと考えられる。

以上から、シャプラニール・太陽油脂は、言語による指導や写真を見せることによって、シフティングを試み、組織化されたフレームを生産者たちに受け入れてもらおうとした。しかし、フレームの信頼性は高かったが、顕著さの程度は低かったため、生産者たちは、組織化されたフレームを受け入れることができなかった。その結果、汚れの付着や異物混入を避ける必要性や、見た目の「きちんとさ」の意味、自身の安全性を確保することの重要性は、シャプラニール・太陽油脂と生産者たちの間で十分に共有することができなかったのである。

## 第 2 項 日本招聘時の指導

前項では、現地での指導におけるフレーミングを検討した。本項では、日本招聘時の指導について検討する。日本招聘時における、百貨店やフェアトレードシ

---

<sup>95</sup> A 氏に対するインタビュー調査より（2015 年 8 月 26 日）

<sup>96</sup> A 氏に対するインタビュー調査より（2016 年 3 月 31 日）。

ヨップの店舗見学、倉庫見学、太陽油脂の工場見学は、フレームのシフティングとブレンディングの両方を行っていた。汚れの付着や異物混入を回避する必要性や見た目の「きちんとさ」の面では、生産者たちのフレームをシフトさせる必要があった。それゆえ、生産者たちの文化的背景や生活環境とは異なる日本のコンテキストを伝えるために、百貨店の店舗見学が行われた。

一方で、前項で述べたように、石けんの製造方法については、太陽油脂と同じように製造するのではなく、バングラデシュとネパールの環境や生産者たちの生活スタイルの中で、石けんの品質を高めるための方策が必要とされた。それゆえ、太陽油脂の工場という理想像にシフトするのではなく、生産者たち自身が石けんの製造に関して持っているフレームと太陽油脂のフレームをブレンドさせていく必要があった。したがって、太陽油脂の工場見学は、フレームをシフトさせるのではなく、ブレンドさせていくことで、「それ（絶対やってはいけないこと）をあなた（生産者たち）の環境の中でどういうふうにできるのか（カッコ内は筆者加筆）」<sup>97</sup>を生産者たちにセンスメーカーさせる役割があったと考えられる。

これらの取り組みによって、組織化されたフレームに対する生産者たちの共鳴の程度は高くなり、招聘後の彼女らの行動の変化が導かれた。以下では、フレームの共鳴の程度を高めた要因について検討する。

第1に、フレームの信頼性の要素である。この要素を構成する、フレームの一貫性、経験上の信頼性、フレームの表現者の信頼性の程度は高かったと考えられる。この要素は、現地での指導においても高かったが、太陽油脂の工場を見学することで、フレームの表現者である太陽油脂の信頼性は、より高まったと考えられる。

また、日本招聘時の取り組みは、一貫して「品質がすごいしっかりしてなきゃいけない」<sup>98</sup>、「やっぱり品質を良くしないと売れないんだよ」<sup>99</sup>ということを伝えるためのものであるため、フレームの一貫性の程度も高かった。さらに、日本市場では品質の高さが求められるという事実は、百貨店の店舗見学、倉庫見学、工場見学を通じて、生産者たちの中でより明確な事実となった。それゆえ、経験上の信頼性の程度もより高まったと考えられる。したがって、フレームの信頼性の程度は、訪日前よりも、より高くなったのである。

---

<sup>97</sup> A氏に対するインタビュー調査より（2015年8月26日）。

<sup>98</sup> A氏に対するインタビュー調査より（2015年8月26日）。

<sup>99</sup> A氏に対するインタビュー調査より（2016年3月31日）。

第2に、フレームの顕著さの要素は、中心性のみでなく、経験との関連の深さの程度が向上したと考えられる<sup>100</sup>。訪日前、シャプラニール・太陽油脂のフレームは、生産者たちの生活や経験から離れすぎており、日本についての想像も難しい状態であった生産者たちにとって、経験との関連の深さの程度はかなり低かった。しかし、招聘時の体験では、石けんが売られている売り場の雰囲気、石けんを購入する人、石けんのライバルとなる商品などを、生産者たちが実際に見たり、体験したりしたことで、経験との関連の深さの程度は向上した。そして、汚れの付着や異物混入を回避する必要性や見た目の「きちんとさ」の意味が、生産者たちの中でより明確になったのである。

また、石けんが売られている売り場の雰囲気、石けんを購入する人、石けんのライバルとなる商品を生産者が見たことや、太陽油脂の工場に入るときに「風でブワッと飛ばすわけですね、異物みたいのを」といった実体験を通じた変化は、人びとが彼ら自身の意味や肉体的な経験を感じることで、彼らが感覚(sensing)を経て意味を形成していること(Cunliffe and Coupland, 2012)を主張するものである。

こういった感覚から得られるものは、「一回かぎりの『感じ』のことに他なら」ず、「各人の興味や過去の体験、そのときの気分などにも大きく左右される」(西垣, 2013, pp. 79-80)<sup>101</sup>。センスメイキングは、感覚から受けた印象やジェスチャー、表現、情動を通じた身体的な反応を基にしても行われる(Cunliffe and Coupland, 2012, p. 77)。つまり、意味は「私たちの経験の全体」を通して形成されるものである(Maitlis and Christianson, 2014)。こういった前提を踏まえれば、日本招聘時に、店舗見学と工場見学で生産者自身が体験したことは、意味の

---

<sup>100</sup> 招聘時の指導においては、日本の文化的背景や生活環境を知ってもらう機会であったため、生産者たちのとの文化的背景との関連性はより低いと生産者たちには知覚された。その結果、ナラティブの充実度の程度は低下してしまったと考えられる。

<sup>101</sup> 「一回かぎりの『感じ』」のことは、「クオリア(qualia)」とも呼ばれる(西垣, 2013, p. 79)。クオリアの例としては、色の質感があげられる。同じ真っ赤な大輪のバラを見ても、その感じかたは個人によって異なり、ある人は深く鮮烈な色調にうっとりして、ロマンティックな幸福感を覚えるかもしれない。また、ある人は、毒々しい血みどろの惨状を思い出し、吐き気がしてくるかもしれない。そして、またある人は、損得勘定以外は頭になくて、このバラは高くつくだろうな、とつぶやくだけかもしれない(西垣, 2013, p. 80)。これは、色の質感に対してその人が持っているフレームや意味の違いが、同じ真っ赤な大輪のバラに対する解釈の違いをもたらしている例といえる。

形成だけでなく、組織化されたフレームに対する共鳴の程度を検討するうえでも、重要な要素であると考えられる。

以上から、招聘時の指導によって、フレームの信頼性だけでなく、顕著さの程度も向上したことがわかる。また、実体験による「感覚」から得たものが、経験との関連の深さを向上させ、顕著さの程度を高めたことも確認された。このような過程を経て、シャプラニール・太陽油脂の組織化されたフレームに対する生産者たちの共鳴の程度は高くなり、組織化されたフレームは生産者たちに受け入れられたのである。

そして、組織化されたフレームは、センスメイキングのプロセスに影響を及ぼすようになった。たとえば、スキャンニングのプロセスでは、石けんの生産に「直接関わらない」とされた改善点にも注意が払われるようになり、改善の必要があるものとして解釈されるようになった。また、組織化されたフレームを使用することで、長方形の形の「きちんとさ」や「ロゴの潰れ具合」のように、多義的で曖昧なものに対する意味づけが、シャプラニール・太陽油脂と生産者たちの間で同じように行われるようになったのである。その結果、生産者たちによる自主的な取り組みが行われ、高品質の石けんが生産されるようになった。

以上の事例研究において、使用した主なデータは以下の表の通りである。表 23 は、現地での指導に関するデータをコード化したもので、カテゴリーごとに整理したデータを状況、行為／相互作用、帰結の 3 つのパラダイムで整理した。表 24 は、日本招聘時の指導に関するデータである。現地での指導と同様に、カテゴリーごとに整理したデータを 3 つのパラダイムに分類している。

表 23 現地での指導

ラベル	テキスト（カッコ内は筆者加筆）	ソース
<b>状況</b>		
<b>【カテゴリー：現地の状況】</b>		
管理で きてい ない製 造工程	「こんなこともやってないの?」「え?何?帽子もかぶらずにやってんの?そりゃもう髪の毛入る。もうやめてやめて。かぶってかぶって」とか  製造工程で一つ一つ、何となくこう、みんなやってるんですよ。大体このくらいの時間だから、はい、移しちゃって、次、はいやろうみたいな。そんななあなあなものだった	A 氏       A 氏

- 
1. いくつかの石鹼は、要求された長方形の形にならなかった。 D 氏
  2. 最後の段階で、石鹼が 100 グラムにならなかった。
  3. 質の低下の原因となる望ましくない原料が残っている石けんがあった。
  4. 石鹼の表面に現れてはいけな斑点が見られることがあった。
  5. 望まれた香りを石鹼から感じるができず、私たちの石鹼からは苛性ソーダ（水酸化ナトリウム）の臭いがした。
  6. 廃棄になる石鹼の割合が多かった。
  7. 原材料を素手で混ぜるのが習慣化していた。
- 

#### 行為／相互作用

---

##### 【カテゴリー：現地での指導内容】

---

**定着した指導内容**      そこでやった指導というのが、原材料、よい原材料の見分け方。 A 氏

やっぱり、うちの生産工房も、油を自分で作ってるわけじゃないじゃないですか。市場で買ってこなきゃいけないんだけど、やっぱりそのバングラディッシュとかネパールの場合、その供給とか、もともとの原材料のクオリティーの安定性がなかったりとかして、近くの市場とかで買ってくるから、日にずっと当たったりとか、どういうふうに保管されてるのか見極められないままみんな買ってくるんだけど、じゃ、どうしたら見極められるのかとか、においをかぐとか、あとは購入してきた後どういう状態で保管するのかとか、その辺から始まりました。

---

これ（石けんがボロボロ、ベタベタになること）は型に流し込む タイミングに左右されるのだが、「時間管理」では温度などに影響され失敗してしまうので、「状態を見て判断するもの」という指導をさせてもらった。2 回目に訪問した時にはかなり改善しており驚いた。「難しいかな?」と思うことも、教えてみるとすぐに実践してくれた。泡立ちをよくしたいときにどの油をどのくらい配合するかといった油の計算方法を教えたときも、すぐに実践してくれて。

---

石けんの作り方の、いい石けんを作ることの、何かこう、5 割ぐらいが決まるのが、どれくらい混ぜるかみたいな感じなんです A 氏

---

---

ね。どれくらいの期間混ぜて、時間混ぜて、それで型に入れて固めるか。その見極めが非常に難しいんですよ。その見極めが早かったりするとすぐ溶ける石けんができたりとか、固過ぎる石けんになっちゃったりとかってところがあるので、だからその見極めと、温度を管理したりとかね。

---

<b>定着し なかつ た指導 内容</b>	生産者の安全性を守るための指導というのもありました。危険な物も扱うので、最初行ったときに、私も佐藤さんも見たんですが、はだしでみんなね、工房の中、あって。100度以上になる油とかをこうやって扱ったりとか。目も守らなきゃいけないし、手も守らなきゃいけないし、あとは髪の毛が入らないようにこれも被らなきゃいけないしとか、その工房の環境っていうことへの指導もありました。	I 氏
-----------------------------------	--	-----

---

自分自身の安全管理ですね。石鹸を作るのも火を使いますし、いろいろなものを混ぜ合わせるというような中で危険もあるので、きちんと長くつをはいてとか、いろいろな素材が混ざらないようにするとか、一見、石鹸作りそのものにかかわらない部分というのはかなり後手に回っていったというふうに聞いています。	K 氏
---	-----

---

そうですね、伝えることは簡単なんですけれども。例えばグローブを着けてとか、ちゃんとマスクをしてとか、伝えることは簡単なんです。「これやってください」「うん。はいはい」なんですけれども。結局それが、私たちが行ったときだけじゃなくて、ずっとそれ以外の期間もちゃんとやってるかどうかみたいな。やっぱ大変なんで。みんなはだしで慣れてるし、作るのに。めんどくさいし、暑いし、こんなの着けたらっていう感じ。やっぱそこを定着させるまでの動きっていうのがやっぱ苦労したことなんです。	A 氏
---	-----

---

あと掃除とかも、太陽油脂さんとかだとほんとに、日本の工場って、物一つ、ほこり一つ入らないように風で吹き飛ばしたりとかするじゃないですか。でも、吹きさらしのところで向こうはやってるので、ちゃんと掃除をして、靴ではここに入らないでみたいなところを定着させて、意識をやっぱ変化させていかないと結局そこって変わらないので、その部分が苦労しました。	A 氏
---	-----

---

	<p>今回パッケージの指導も実はやってて。パッケージすごい、あれも手作りなんです。あれも、手すき紙で作った後に、自分たちでこの段ボール紙を切って〔中略〕白い紙に、コットンペーパーに印刷をして、それを切って貼り付けて。のりを付けて貼り付けたりとかするからすごく汚くなっちゃったりとか、ベタベタしたりとか、あと、白いパッケージなので印刷が、ちょっと触っちゃったら指紋が付いてたりとかして、すごい最初そういうことが多くて、その指導もありましたね。</p>	A 氏
	<p>最終的に見た目の良さですよ。直方体をしているんですが、石鹸が。それがきちんとした直方体のきちんとも、それこそレベルが日本の考えるものと現地で考えるもので違ったりとか、ロゴのスタンプを押してるんですが、その曲がり具合とかつぶれ具合のそういうレベルの部分というのは、かなり認識するのは難しかったと思います。</p>	K 氏
価値観を共有するための指導	<p>私たちがどこに売ろうとしてるのかっていうこともフェアトレードの生産団体、だからいつもの、ほんとに洗練されたね、すごいデパートでね、みたいなところも共有してたし、そういう映像も見せてたし。日本に招聘したとき、やっぱそこがターゲットで、来てもらったときにデパートに行ってもらったのもそれが理由で。あなたたちが作った物が、これだけすごいところで売られてるんだから、自信持ってしっかり売れるもの作んなきゃ駄目だよっていうことはやっぱそこで見てもらってたし。</p>	A 氏
	<p>出張に行くたびに、どういうところで、誰をターゲットしてやってるから、だからこれだけ素晴らしいものにしなきゃいけないんだみたいなのはいつも以上にずっとやってたから、こっちから何か、こういう問題が出てきてるよっていうのに対して、「いいじゃん」みたいなことなかったですね、向こうから。</p>	A 氏
	<p>話をするときに、日本でも 3 個 100 円の石けんから 1 個 5,000 円の石けんまでありますと、市場調査の結果をちゃんとお話したんですよ。われわれのターゲットとしては大体 1,000 円前</p>	A 氏

---

後ですと。その理由もお話ししました。なぜそこを狙うのかっていうところもちゃんと共有していて、その 1,000 円の物を買うんだったら、品質がすごいしっかりしてなきゃいけないというようなことは一番最初に話していて

---

伊勢丹の写真とか見せましたね。で、あとは、他社さんの何か石けんとかも見せていろいろやってたかな

---

## 帰結

---

### 【カテゴリー：現地での指導に対する生産者たちの反応】

---

生産者たちから想像するの難しさ 全然。写真とか、もう全然想像できないと思います。何か。私たちじゃあアフリカの A 国っていう所に行きますっていったときに、事前調査でインターネットとかで調べて想像がつくんですよね、私たちの場合、多分。[中略] 私たち持ってるほうなので、いろんなものを。持ってるほうから持っていない国のことを想像することは簡単なんだけれども、山奥に住んでるネパールの人が、「デパート」って言われても何だか分からないし、売り場っていても、路上で何かほんとに野菜とか売ってるぐらいだから、そういう所からデパートメントですごい高いものを売ってる中にうちの商品が並ぶって聞いても、「はあ？」っていうことなんだと思うんです。

---

彼女たちからやっぱり私たちの国を想像するのは本当に難しいと思うし、できないと思います。こんな写真、そんじょそこらじゃ。当然、説明はするし、やるんだけど、実際分かんないよねって思っていました。

---

それでネットも満足に使えない。別にネットつながってるんですけども、グリ村でも。私フェイスブックあげたりして、できる状況だったから、ホテルとかに Wi-Fi は飛んでるんですけども。ネパールの生産者がじゃあ、そういうのにアクセスできるかっていったらそうじゃないので。「スカイプ。はい、やりましょう」なんて、すぐできるわけでもないから。

---

石けんを作るときに、髪が入ないように帽子をかぶって、手袋をして、エプロンをして、長靴を履いて作るんだよっていうところって、ネパールでは多分感覚としても理解できないとこ

---

ろってあると思うんですよ。もうそんな。カトマンズとかでやってる工場とかだったら、そういう食品工場とかだったら、あるかもしれないんですけど。ほんと一農村の、山の中の村で育った方が、そんなことって知る由もないじゃないですか。だからそれって、何でそれが必要なのかっていうのって、こちらがやってくださいって言っても、多分分からなかったと思うんです。

表 24 日本招聘時の指導

ラベル	テキスト（カッコ内は筆者加筆）	ソース
状況		
【カテゴリー：石けんの品質問題】		
石けんの品質問題	石けんは、何か、最初のほうはほんと大変で。故意じゃないんだけれども、石けんがシュリンクしちゃったりとか。何か、3カ月ぐらいたったら7割ぐらいに減っちゃったとか。ほんととは100グラムで販売しているものが70グラムになっちゃって、何千本と破棄しなきゃいけなかったりとかね。あとは、伊勢丹で売りたいのに、伊勢丹から注文してもらっているのに対して、物としてはあるんだけど、箱が汚れちゃって。箱も全部手作りでやってるんで、何かのりがべたって付いてたりとか、指紋が付いてたりとかして売れなかったりとか。	A 氏
行為／相互作用		
【カテゴリー：伊勢丹新宿店での指導】		
仕入れ担当者との対話	そのとき置いてた新宿の伊勢丹のビューティアポセカリーというところに実際に行かせてもらって、実際の向こうのバイヤーさんとお話をさせてもらったりとか、	K 氏
	She ソープが伊勢丹百貨店に陳列されているのを見るのは、とても興奮する経験だった〔中略〕伊勢丹のマネジメントチーム（仕入れ担当者）とは色々な問題について話し合った。そのチームは、なぜ She ソープを伊勢丹新宿店で扱ってくれたのかを共有してくれた。彼らは、伊勢丹では高品質の石けんしか扱わな	D 氏

	いが、She ソープは百貨店の品質に合っていたことを話してく れた	
生産者たち の反応	日本に来て実際に売られているお店やさん、百貨店を見て、 「あんなにすごいところで自分たちが作ったものが売られて る」「こんな人に買われてる」というのが分かって、ほかに、 ある意味ライバルとなる商品たちも見ることができて、「これ ぐらいのレベルのものじゃないと。だからそんなに言われるん だ」というのが。特にデザインの面では日本での店舗見学と いうのがすごく多分インパクトがあったというふうに思いま す。	K 氏
	そのとき置いてた新宿の伊勢丹のビューティアボセカリーとい うところに実際に行かせてもらって、実際の向こうのバイヤー さんとお話をさせてもらったりとか、ほかのフェアトレードシ ョップさんにも行って実際にお店の方、お客さんと話をする機 会を持ったりとかしました。	K 氏
<b>【カテゴリー：フェアトレードショップでの指導】</b>		
店員、顧客 との対話	ほかのフェアトレードショップさんにも行って実際にお店の 方、お客さんと話をする機会を持ったりとかしました。	K 氏
	フェアトレードショップさんとかも行ったんだけど、フェア トレードショップさんでも。私たち以前にも「フェアトレー ドショップにも卸すよ」という話はしていて、「そういう所 の人たちっていうのはみんな、応援したいから、自分で独りで お店立ち上げて頑張って、フェアトレードのことを広めようと 思って頑張ってる人たちがいるんだよ。そういう所でも売るん だから、しっかり作ろうね」みたいな話はしてて、実際、そう いう所を訪問をして、実際売ってる店長さんとかとお話をし て。で、その対話の中で、「是非頑張ってください。私たち も頑張るから」なんて声を掛けてもらったりとかすることで、 やっぱり、何ていうのかな、そこから思いをもらったみたい なところもあったと思いますし。	A 氏
<b>【カテゴリー：太陽油脂の工場での指導】</b>		

工場での 体験	<p>一番大きかったのは、やっぱり太陽油脂さんの工場見学っていうか。研修を受けたんですけど、要は作り方?製造工程全部見せてもらって、工場の中に入らせてもらって、石けんの成り立ちとか、どういうふうにしたらどういうふうな石けんができるのか、そういう研究させてもらったんだけど、そこがやっぱり大きかったですよね。</p>
	<p>今まで私たち、品質を良くするために、髪の毛が入らないように、異物が入らないようにいろんな対策を練って。石けん工場の今の状況をチェックして、「ああ、ここは壁が土壁だから、ここ、ちょっとビニールを張って石けんの中に落ちないようにしよう」とか、「虫から守るために、虫が中に入らないように、ここに布を掛けようね」とかっていうことをいちいち、いちいち言って、伝えて、「なぜ異物が入ると困るのか」みたいなことは言ってたつもりなんだけど。太陽油脂さんに来て、工場の中に入るときに、風でブワッとか飛ばすわけですよ、異物みたいのを。それで、手を洗って、爪を磨いて、髪の毛をふさぐこういうのをやって、ローラーとかかけて。</p>
	<p>私たちが太陽油脂を訪れた時、彼らの石鹸の生産工程を見学しました。私たちは、測定のやり方、原料の混ぜ方、(石鹸のバー)の切り方、石鹸の最終的な包装を見ました。全ての工程は機械によって行われ、そのため太陽油脂の石鹸の質は素晴らしかったです。</p>
体験後の 指導	<p>「太陽油脂になる必要はない」と。ただ、エッセンスとして、「自分の持ってる環境とか、その中でできるエッセンスを学んで持ち帰って、じゃ、何ができるのか、学んだことの中で何を適用できるのかっていうことを考えていきましょう」っていうようなところに持っていったわけですね、次。</p> <p>私たちが伝えたかったメッセージは、太陽油脂のような工場を持ちなさいっていうことではなく、太陽油脂さんからもメッセージももらったんですけど、「皆さんには皆さんの石けん作りの環境があって、ただ、やっちゃいけないことっていうのは絶対守っていかないと。異物を入れちゃいけないとか、製品を</p>

	きちんと清潔な所で保つとかあって、それをあなたの環境の中でどういうふうにできるのかっていうのは、それぞれの環境の中で違うし、手に入る物資も違うし、お金もどれだけ投資できるのかも違うから、そこの中で考えていきましょうね」っていうことで、宿題としてもう一回持ち帰ってもらったんですよ。	
生産者たちの反応	「ここまでやるんだ」みたいな、「日本の人たちがここまでやってやってるのに、私たち何やってたんだろう」みたいな、「こんなじゃ全然駄目だ」みたいなとかね。そういうことはすごいありましたね。	A 氏
<b>【カテゴリー：日本での体験が生産者に与えたインパクト】</b>		
日本での体験が生産者に与えたインパクト	(ネパールの生産者から) やっぱり日本に来たっていうのは、ほんとに衝撃だったっていうことが分かるような話はすごく聞いて。誰がグリ村に行っても、私は日本に行こうだったあだったって話をされて。それぐらい、あその村で生まれ育った彼女にとっては、すごくインパクトのあることだったんですよ、おそらく。なので、日本の石けんを売ってる現場に行ったことっていうよりは、もう日本に来たこと自体が、いろいろな意味で刺激だと思うんです。もう全てが違うので。衛生面から、この状況から、何から何まで。村とカトマンズも違いますが、カトマンズともさらにまた東京は違うっていうことで。なので、そういうところの、何か衝撃だったんだろうなっていうのは、すごく感じたことはありました。	I 氏
	ただ単に、必要だからやってください、何で必要なかって、こうだから必要ですよって言っても。私もそうですよ、やっぱり。言われても、実際に見て、これだから必要なんだよっていうのでは違うから。多分そこが一番大きかったんじゃないかなって思います。それから壁にやることでリストが書かれて、それを見ながらって。多分見ていただいたと思うんですけど、写真とか。そういうふうになったっていうのは大きかったと思います。	I 氏
帰結		

【カテゴリー：生産者たちによる自発的な取り組み】		
生産者たちによる自発的な取り組み	<p>帰ってきて様子、見ると、すごく充実して帰ってきたと思います。いろいろ学んで帰ってきて、その上で変えなきゃいけない部分は変えるという。作っている工房の中をもっときれいにするための工夫をしたりとか、その辺、自分たちで変えていたというのは起きているので、十分インパクトはあったんだろうなと。</p> <p>自主的に（製造）記録をするようになってました。</p> <p>やっぱり日本でも、工場にもそういったものがあるので、〔中略〕彼女たちの読める言語、ネパール語にしてとか、ベンガル語にしてっていうふうにして誰でも読める。ただ、読み書きができない方もいるので、そういったときは読める人が手伝ったりとか、あとは、もう、本当、覚えるというか、もうルーティンにしまうっていうところで、皆さん努力されてます。</p> <p>訪日以前は、素手で私たちは原料を混ぜることになっていました。ときどき生産者たちは、適切に原料を混ぜず、それゆえ、私たちの石鹼には斑点がいくつか見られました。訪日後は、私たちは混ぜるための機械を購入し、原料を混ぜるのに必要な時間を確保し、質の高い石鹼を今や生産しています。</p>	K 氏
工場の環境改善	<p>工房を。実際、これは Shapla Neer からちょっと、ローンを受けてという形になりますけれども、工房も少しくリーンなものにしたいということで、お見せした写真は土壁のものだったんですけど、それをコンクリートのものに変えたりとかそういった変化ですかね。</p> <p>ネパールのほうも、「石けん工房をもう一回ちょっと設備を整えたい」という話があって、うちからローンを貸して。生産者と、あと生産団体があるんですけど、生産団体に対して私たちが、設備投資のためのローンというんですか、</p>	K 氏 A 氏
衛生面の变化	<p>最初の段階は、やっぱり学ぶっていう時点では、どうしても、ちょっとプライオリティが下がるというか、とにかく作ればいいっていう状況であったときもあったので、〔中略〕日本の製品、まあ、工場でどうやって作られてるかとか、管理されてる</p>	N 氏

	<p>か。あとは自分たちが作るときに、どのように、この衛生面を          気を使うか、例えばキャップをかぶるとか、工場に入るときは          ちゃんと、なんですか、服着るとか、ガウンみたいな、なんか          こう、だったりとか、あとは、ちゃんと手を洗って手袋をする          とか。</p>	
	<p>例えば日本に帰ってから、チェックリスト、手を洗いました          か、髪はキャップで隠れていますかとか、マスクはしています          かとか、もう簡単なんですけど忘れがちとか、目で見てち          ゃんと確認もできる、で、なおかつ表があることによって、お          互いのチェックもできるしというところで、お互いが、なんて          いうんですか、見てきた情報を使って次のステージに行くみた          いな感じでやっています。</p>	N 氏
品質の 安定化	<p>はい、そうですね、それが日本にきた影響なのか、やっぱりそ          の品質が、1 年クールぐらいして安定してきたのか、両方の要          因があるとは思いますが、販売開始から 1 年ぐらいは          やっぱりいろんな問題が発生したんですけども、もうだいぶ          落ち着いてきて、最近ではほとんど何も問題はないですね。</p>	I 氏
	<p>均一な品質の商品が上がってくるようになった、とかですか          ね。要は品質のレベルが上がり、かつ、それが安定的になった          ということですね。</p>	K 氏
	<p>衛生面に関しては、やはり結構皆さん、なんていうのかな、          衝撃を受けたとか、「あ、こんなにやらなきゃいけない          んだ」ということが分かって、それ以降は、もう混入物とか          はないですね、ほとんど。ほとんどとか、ないですね。          なんか、やっぱりどうしても、なんていうんだろうな、石鹼          が固まるときとか、混ぜ方とかで、ちょっと、なんだろ          う、なんか、素材が溶け切れてなくてみたいのはあるんです          けど、虫が入ってるとか髪の毛が入ってるっていうのは、も          う、ないです。</p>	N 氏

### 第3項 フレーミングに情動が与える影響の検討

既存研究では、フレーミングが情動に与える影響は十分に検討されていない。本項では、基本情動（喜び、悲痛、怒り、恐れ、驚き、嫌悪）と自己意識的感情（愛、罪悪感、恥、てれ・決まりの悪さ、誇り、羨み、妬み）を用いて、質的データをコード化し、分析を行った。その結果は、表 25 に示した通りである。以下、本事例で確認され情動を示し、それらがフレーミングに与えた影響について検討する。

本事例研究では、日本招聘時の体験が、ポジティブな情動とネガティブな情動の両方を生じさせた。たとえば、百貨店の店舗見学では、伊勢丹の仕入れ担当者との対話や、売り場に並んでいる She ソープから、自分たちが作っている石けんの価値を認識し、誇りや喜びのようなポジティブ情動が生じていた。その一方で、太陽油脂の工場見学では、工場、白い長靴、白い帽子、体験などを手がかりとして、落ち込みや不安のようなネガティブな情動が生じていた。

日本での経験で生じた情動の中で、特に重要だと思われるのが、自己意識的感情である。この情動の発生には、自身に対する他者の評価が必要となるが、日本に招聘される前の生産者たちは、She ソープを販売する人や She ソープの顧客からどのように評価されているのかを十分に認識していなかった。しかし日本では、仕入担当者やフェアトレードショップの店員との対話を通じて、彼らの She ソープに対する評価を認識するに至ったのである。誇りは個人の成果のみでなく、価値のある物を所有していると感じることや、関わりのある他者の成果からも生じるため、She ソープに対する評価は、誇りという自己意識的感情を生産者たちに生じさせたと考えられる。

このような情動は、「She ソープの品質を高めるために必要な取り組み」を生産者たち自身が考え、行動していくための原動力となった。A 氏は、太陽油脂の工場見学に対する生産者たちの反応について次のように述べた。

太陽油脂さんの設備を見て、ああ、もうこれじゃ全然自分たちの工房駄目じゃんっていうふうに思ったと思います。打ちのめされたと思う。だけど、いつかネパールの太陽油脂になりたいとか、バングラデシュの太陽油脂になりたいっていうような言葉が最後にあったりとかして<sup>102</sup>。

---

<sup>102</sup> A 氏に対するインタビュー調査より（2015 年 8 月 26 日）。

A氏は、「打ちのめされた」ようにネガティブな情動が生産者たちに生じたものの、彼女たちが太陽油脂のように質の高い石けんを作れるようになりたいと強く感じていたことを述べている。

また、バングラデシュのD氏は、太陽油脂の工場見学での体験について次のように述べている。

(われわれ)の石鹸の基準は、太陽油脂より少し劣っていましたが、でも、それによってくじけることはありませんでした。私はそこからたくさんのことを学び、着想を受け、私たちの石鹸を日本の基準まで高めることを決意しました(カッコ内は筆者加筆)<sup>103</sup>。

D氏は、太陽油脂での工場見学によって、石けんの品質を高めるための着想を受けたと述べている。

以上のことから、日本招聘時に生じた情動は、「石けんの品質をどうやって高めていくのか」を生産者たちがセンスメイキングするうえでの原動力となったことがわかる。とを考えれば、情動は、センスメイキングの促進要因として機能したと考えられる。

加えて、日本での体験で生じた誇りや責任感といった自己意識的感情は、組織化されたフレームに対する共鳴度を高めた要因の1つとして捉えることができる。フレームの顕著さを高める要素として、フレームの中心性がある。これは、フレームによって表現されるものが、聴衆の人生において中核となるものである場合に高くなる。生産者たちは、百貨店やフェアトレードの店舗見学を通じて、売りの販売や仕入れ担当者から直接話を聞くことで、誇りや罪悪感を抱いている。その結果、「自信持ってしっかり売れるもの作んなきゃ駄目だよね」<sup>104</sup>と感じるようになった。つまり、生産者たちは「汚れや異物がなく、きちんとした形をしている石けんを作らなければならない」と強く感じるようになり、汚れの付着や異物混入を避ける重要性や、見た目の「きちんとき」というフレームが、生産者たちの中でより顕著なものとなっていったと考えられるのである。

---

<sup>103</sup> D氏に対するアンケート調査より(2016年11月)。

<sup>104</sup> A氏に対するインタビュー調査より(2015年8月26日)。

以上から、本事例では、情動はセンスメーカーキングの促進要因として機能するだけでなく、フレームの中心性に影響を及ぼし、フレームの顕著さを高めることが確認された。

表 25 帰結：日本招聘時に生産者たちに生じた情動

ラベル	テキスト（カッコ内は筆者加筆）	ソース
<b>【カテゴリー：基本情動】</b>		
喜び	「あんなすごい所で自分たち（生産者たち）が作ったものが売られている」、「こんな人を買われてる」（という反応）。	A 氏
	売り場もやっぱり、見せてたもの、みんな（生産者たち）行ってみて、「あんなすごい所なんだ」みたいな。「へー、並んでるよ」みたいな、「私たちの商品、すごい」みたいな、すごいはいしいじゃって。	A 氏
	（日本での経験は）予想できないほど（素晴らしいものだった）。	M 氏
	（太陽油脂の工場を訪れた経験は）素晴らしい経験だった。私は、職場環境、品質管理システム、健康、安全、倉庫の保管、材料の管理システム、職場にとっても感銘を受け、自分たちの仕事の手順（への導入）を奨励した。	D 氏
驚き	販売してるほう（フェアトレードショップの店員）からしてどういう、She の生産者たちに対してどういうリクエストがあるのか。やっぱりいい物作ってよ、これだけ待ってる消費者の人がいるんだからとかね、直に聞くことができたりしたので、そこはすごいインパクト強かった。	A 氏
	やっぱり日本に来たっていうのは、ほんとに衝撃だったっていうことが分かるような話はすごく聞いて。誰がグリ村に行っても、（ネパールの生産者たち）私は日本に行ってこうだったああだったって話をされて。それぐらい、あそこの村で生まれ育った彼女にとっては、すごくインパクトのあることだったんですね。	I 氏
	自分の製品（She ソープ）に対しての、もともと持ってたけれども、より責任を持っていいものを作んなきゃってとこをやっぱ思ったと思います。	A 氏

悲痛	(太陽油脂の工場を訪れて) ああ、もうこれじゃ全然自分たちの(石けん) 工房駄目じゃんっていうふうに思ったと思います。打ちのめされたと思う。	A 氏
	(伊勢丹百貨店では) ある意味ライバルとなる商品たちも見ることができて、「これぐらいのレベルのものじゃないと。だからそんなに言われるんだ」	K 氏
	私たちは、私たちの人の手によるやり方では高い品質の石鹸を保証することは決してできないだろうと考えました。	D 氏
【カテゴリー：自己意識的感情】		
誇り	(化粧品売り場の仕入れ担当者) は、この売り場では高品質の石けんしか扱わないので、She ソープは伊勢丹の商品としてふさわしいと話してくれました。伊勢丹は、高品質のブランドの製品のみを売っている店としてとても有名です。	D 氏
	自分の製品 (She ソープ) に対しての、もともと持ってたけれども、より責任を持っていいものを作んなきゃってところをやっぱ思ってたと思います。	A 氏
恥・ 罪悪感	(太陽油脂の工場では) 「ここまでやるんだ」みたいな、「日本の人たちがここまでやってやってるのに、私たち (生産者たち) 何やってたんだろう」みたいな、「こんなじゃ全然駄目だ」みたいなとかね。そういうことはすごいありましたね。	A 氏
	(フェアトレードショップの店員から「やっぱいい物作ってよ、これだけ待ってる消費者の人がいるんだから」と話を聞いて) より責任を持っていいものを作んなきゃってところをやっぱ思ったと思います。	A 氏
	伊勢丹みたいどころ行って、誇りに思っ。こりゃしっかりせにゃあかんと思っただろうし。	A 氏
	太陽油脂さんの工場での研修で、実際に工場ん中に入らせてもらうときに、白い長靴、白いこういう頭にかぶって完璧にこうやってというのを体験をする中で、「そうか、ここまで気を付けなきゃいけないんだ。そういう中で本来は作られるべきものなんだ」と。	K 氏

#### 第4項 事例検討のまとめ

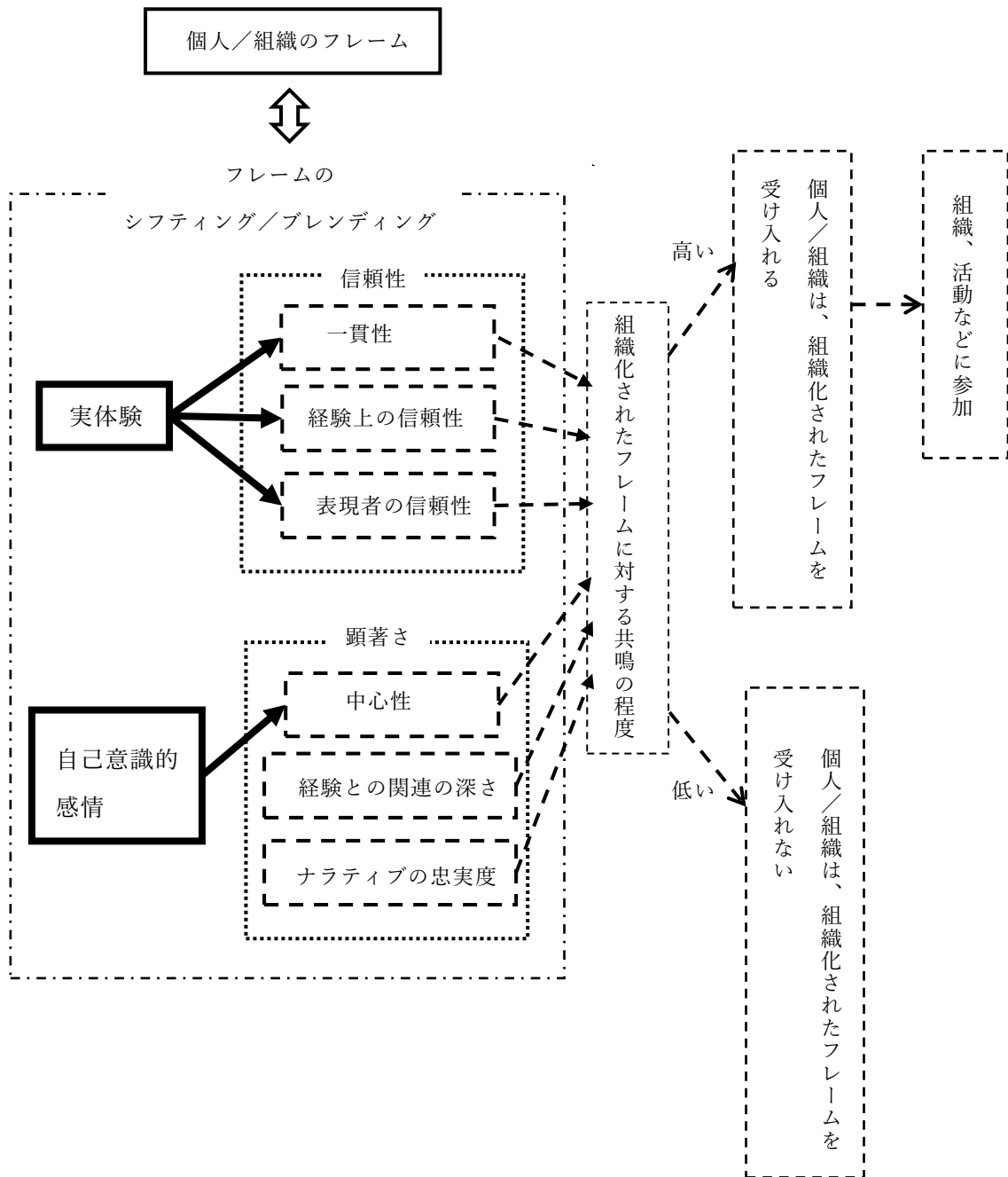
本事例では、現地の指導と日本招聘時の指導におけるフレーミングに着目することで、なぜ現地の指導ではシャプラニール・太陽油脂と生産者たちの間で十分に受け入れられなかったフレームが、日本招聘時では生産者たちに受け入れられるようになったのかを明らかにした。具体的には、現地の指導と日本招聘時の指導におけるフレーミングの違いと、フレーミングの共鳴度に影響を与えた要因の違いについて比較した。

本事例研究による発見事実は、次の通りである。まず、現地の指導では、シャプラニール・太陽油脂によるフレーミングは、生産者たちのフレームをシフトさせるためのものであり、フレームの信頼性は高かったものの、顕著さの程度が低かった。それゆえ、組織化されたフレームに対する生産者たちの共鳴度は低く、組織化されたフレームは受け入れられなかったのである。

一方で、日本招聘時の指導は、シフティングとブレンディングの両方が行われていた。具体的には、汚れの付着や異物混入の回避の必要性、見た目の「きちんとさ」の意味など、日本の生活環境や文化的背景に基づいた部分については、生産者たちのフレームのシフトが試みられていたが、石けんの製造そのものに関わる部分については、太陽油脂のフレームと生産者たちのフレームをブレンドさせ、生産者たちが自身の環境の中で、品質改善のための取り組みを考えるように促していた。また、百貨店の店舗見学や太陽油脂での感覚を通じた実体験は、フレーミングの信頼性をより高めたのみでなく、経験との関連の深さの程度を向上させることを通じてフレーミングの顕著さの程度も向上させた。その結果、組織化されたフレームが生産者たちに受け入れられ、彼女たちの行動の変化を促したのである。

加えて、本事例では、情動がセンスメイキングとフレーミングに与える影響も確認された。既存研究で指摘されてきたように、情動はセンスメイキングの原動力として機能していた。また、フレームの中心性に影響を及ぼすことによって、自己意識的感情は、フレームの顕著さを高めることが確認された。したがって、本事例で確認されたフレーミングのプロセスの概念図は、図20のように修正される。

図 20 修正されたフレーミングプロセスの概念図



注) 事例研究の結果、修正されたのが実線部分である。

出所：筆者作成。

以上の議論から、本事例では、異なるコンテキストに置かれている組織間や、異なるフレームを持つ組織間では、フレーミングによって組織化されたフレーム

を共有することで、フレームの違いから生じる課題を解決していたことが明らかになった。特に、文化的背景や生活環境などが大きく異なる場合には、フレームの顕著さの程度を高めていくことが、組織化されたフレームの共有にとって必要となるのである。また、信頼性と顕著さには、実体験と自己意識的感情が影響を及ぼすことが確認された。

## 第5節 おわりに

本章では、既存研究では、組織間でどのように意味が共有されていくのかが十分に明らかになっていない、という既存研究の課題に取り組むために、She with Shapla Neer の事例研究を行った。特に、ある場合では変化が生じ、別の場合では変化が生じないという現象を理解するために、センスメイキングにおけるフレームに着目した。

本事例研究の発見事実は、次の3つである。第1に、生産者たちの行為の変化を導いた日本招聘時の指導では、シフティングとブレンディングの両方が行われていたことである。現地での指導では、生産者たちのフレームをシフトさせるための取り組みが行われていたが、日本招聘時の指導では、ブレンディングによって、太陽油脂のフレームと生産者たちのフレームのブレンドを促していた。これらのフレームがブレンドされたことで、生産者たちによる自身の環境でできる改善方法を考案・実施するという行為が導かれたと考えられる。

第2に、実体験が、フレームの共鳴の程度を高めることが確認された。日本招聘時での店舗見学や工場見学は、生産者たちが写真を見るだけではわからなかった、石けんが売られている場所の雰囲気や、太陽油脂の工場での決まりなどを体感する機会にもなっている。これにより、フレームの信頼性だけでなく、フレームの顕著さも向上したことがわかった。

第3に、センスメイキングとフレーミングに、情動が影響を与えることが明らかになった。特に、自己意識的感情は、フレームの顕著さを高める可能性が高い。

本章の学術的貢献は次のとおりである。パートナーシップの既存研究には、組織間でどのように意味が共有されていくのかが十分に明らかになっていないという限界があった。本章の事例研究は、シャプラニール・太陽油脂と生産者たちと異なるコンテキストに置かれている生産者たちは、日本招聘時での指導によるフ

レーミングを通じて、組織化されたフレームを受け入れ、意味を共有していったことを明らかにした。

また、本章では、自己意識的感情が、フレーミングに及ぼす影響を指摘した。既存研究では、自己意識的感情がセンスメーカー自体に影響を及ぼす可能性は示唆されていたものの、実証研究は十分ではなかった。本章では、自己意識的感情が、組織化されたフレームの共鳴の程度を高めたことを確認された。この点も、本章の学術的貢献の1つである。

実務的な示唆としては、パートナーシップの参加組織間で生じる、価値観や目的の違いといった問題の解決には、フレームの共有が有用であることを指摘した点である。また、実体験と自己意識的感情も、フレーミングの共鳴の程度に影響を及ぼすため、価値観や目的を共有する際には、そのような要素が感じられる場を設けることが必要である。また、[補足資料2]に示すように、本章の事例では、弱い立場であった女性たちが石けんの生産者たちとして働く中で、自信や誇りを取り戻していることが確認されており、そのようなポジティブな情動が石けんの品質向上や品質管理の取り組みをより促進している可能性もある。

本章の課題は次のとおりである。本章の事例研究では、訪日した生産者たち以外の生産者たちと訪日した生産者たちの間で、どのようにセンスギビングやセンスメーカーが生じたのかは、データの制約上検討できなかった。しかし、実際に石けんを生産するのは、管理者の立場にある訪日した生産者たちではなく、現場で働くそれ以外の生産者たちである。それゆえ、訪日した生産者たち以外の生産者たちと訪日した生産者たちの間での相互作用を検討する必要がある。

たとえば、石けんの品質向上には、マハグティなどのシャプラニールのパートナー団体による協力が欠かせなかった。フレーミングやセンスメーカーの視点から、パートナー団体が生産者たちに対してどのような指導を行い、高品質の石けんの生産を可能にしていたのかを検討すると、生産者たちの主観的な側面の変化をより詳細に捉えることができると考えられる。

さらに、パートナーシップは実行段階から展開段階に移行することが既存研究で指摘されており、[補足資料3]に示すように、本事例でも展開段階へ移行しつつあることが見受けられる現象が確認された。今後は継続的に調査を続け、研究が不足している展開段階に関する研究を蓄積していくことも求められる。

[補足資料 1]

NPO と企業のパートナーシップにおいては、まず、NPO と企業の間で、目的やミッションを共有する必要がある。本事例では、表 26 に示すように、太陽油脂の社員が、バングラデシュ・ネパールの石けん工房を訪れ、生産者たちと相互作用することを通じて、シャプラニールと太陽油脂の間で、目的や問題などが共有されていたことがわかる。

現地での相互作用をシャプラニールによるフレーミングとして捉えれば、現地では「改善点は実行可能なものであること」と「She with Shapla Neer は、生産者たちのためのプログラムである」という組織化されたフレームが、参加組織のメンバー間で共有されたと考えられる。特に、生産者ではなく、「ネパールの○○さん」といった固有名詞で知り合うことによって、日本側の組織のメンバーの人生において深く関わるものあるいは重要なものとして捉えられるようになり、フレームの顕著さを向上させたのではないであろうか。また、そのような組織化されたフレームが共有された状態でパートナーシップが実行されたことは、組織の境界を越えてメンバーが活動することを可能にし、自発的な取り組みを促したと考えられる。

このように、本事例では NPO と企業の間では目的やミッションの食い違いなどの問題がみられなかったため、生産者たちの支援者であるシャプラニール・太陽油脂と、支援対象者である生産者たちの間での価値観や目的の共有が、パートナーシップによって成果を生み出すために重要であったのである。

表 26 状況：シャプラニールー太陽油脂の間でのフレームの共有

ラベル	テキスト（カッコ内は筆者加筆）	ソース
<b>【カテゴリー：現地の出張で共有した組織化されたフレーム】</b>		
実行可能な改善点の指摘	<p>やっぱり生産の環境がまるっきり違うので。S さんが作ってる石けん、生産の工場で機械で作ってるようなものと、私たちが現場としてる女性たちの置かれてる環境が全く違うので、</p> <p>〔中略〕現実的にどんなアドバイスができるのか。無理なことを強いても、ここに工場建ててとかって言っても、もうしょうがないので。今ある環境を、どう、よく改善して、要は改善点、可能な範囲での改善点。最善の改善点っていうのを見つけるっていうのが最初のターゲットだったわけですね。</p>	A 氏

	口で、何か私が、「今できる範囲でやりましょう」とかって言った覚えは全くないんですけども、お金がないことも多分 S さん分かってるし、現地の NGO は（お金がないことは）ね。	A 氏
	（現地の出張で）どんな人たちが働いているか。もうセックスワーカーだったりとか、村のほんとの、もう田舎のおばちゃんだったりとかっていうことも見ていただいて分かってるから、人として多分そこは言わなくても分かったっていうか。	A 氏
何のため、誰のためのプロジェクトなのかを共有	「彼女たち（生産者たち）のためになるんだったら、シャブラニールとか太陽油脂とか、もう関係くない？」みたいな。1 つのプロジェクトとして誰がどう動こうが、誰がどう影響しようが、いい物を作っていく。もうそれだけっていうような、何かこう、根底っていうのかな、何かそこが形成されたような気がするんですよ。	A 氏
	なんか、みんなセルザチャレンジの組織として動いてるし、太陽油脂としての組織として、私はシャブラニールからなんだけれども、何かそのすごい根底の部分が、何とかせにゃあかんと、みたいなところがすごく強い。そのドライブがすごい強かったから、すごく一丸となれたっていうのかな。	A 氏
	何のための、誰のためのプロジェクトなのかみたいところをやっぱすごく、一番最初の時点でみんなが共通して持ってた、それ大きかったかもしれないですね。	A 氏
	あと、セックスワーカーの人たちから話を聞いてね、どういう人生を背負ってきたのかとか、どういう思いで石けん作ってんのかとか、全然今生計が成り立ってないとかね。一番最初の時。セックスワークを離れて石けん作り始めたけど、セックスワークのほうがお給料いいからそっちに帰っていく人たちもその当時いて、まずいよねっていう話とか、いろいろその出張中にいろんな話をして、もう。	A 氏
<b>【カテゴリー：生産者と会うことが参加組織のメンバーのやる気に与えた影響】</b>		
頑張っている生産者	彼ら（日本側の参加組織のメンバー）が、多分、ドライブされたのは、生産者が大変な状況にあるからっていうことが 1 つ	

	と、あと生産者が誰よりも頑張ってたからだと思うんですね。 あれだけ必死に生きる糧を得るために頑張って働いてんだから、俺たちプロの意地見せようぜみたいなところで火がついちゃったんですね。俺たちも頑張んなきゃ駄目だよみたいなことを	
固有名詞で 知り合う	やっぱね、多分、こういう仕事だけじゃないと思うんですけど、触れ合うというか、直で知り合うから、誰々さんっていうの、固有名詞でやっぱ知り合うっていうのはすごい重要なことなんじゃないですかね。	A 氏
	ネパールの〇〇さんが幸せになってほしいよねみたいな、ほんとにそこの単純な思いがすごくドライブされたと思います。	A 氏
	生産者にみんな（参加組織のメンバー）会ってるんですね、一番最初に。多分生産者に会う前は、「こんなんあれだよな、もうこんなん作っちゃって」みたいな、「虫とか入ってたよ」みたいな、多分そういうの、「売れんのか？」みたいな、「全くフェアトレードってよ」みたいな、多分あったんだと思うんです。〔中略〕生産者に会っちゃったら、もうこの人たちのために何が何でも売るもの作るぞみたいな、そこのドライブは私、一番このプロジェクトは強かったんだと思うんです。	A 氏
	そうじゃなくっても（生産者と会っていなくても）プロジェクト自体は成り立ってたと思うんだけど〔中略〕私個人としては、行っていただいたことで、より多くのことを（参加組織のメンバー）から引き出せたなっていうふうに思います。これもやってあげたい、これもやろう、これもやろうみたいなところは、私がお願いしなくっても。お願いベースでやるっていう動きよりいいじゃないですか。自分に火がつくとその分やってくれるから。そういう意味ではすごく、生産者に会ってもらってよかったなと思ってます。	A 氏

[補足資料 2]

本事例では、石けん製造に対する指導だけでなく、She with Shapla Neer での石けん作りそのものにかかわることで、生産者たちの内面に表 27 に示すような変

化がみられている。生産者たちにとって、石けんづくりは「自信が持てる仕事」であり、石けんづくりを通じて他者の評価を受けるようになった。その結果、表27に示したような自己意識的感情を抱くようになったのである。このような感情も石けんの品質を高めるための取り組みを行ううえで、促進要因として機能している可能性がある。

表 27 帰結：生産者たちの精神的な変化<sup>105</sup>

ラベル	テキスト（カッコ内は筆者加筆）	ソース
<b>【カテゴリー：石けんづくりの仕事を通じて得た自信・誇り】</b>		
自信が 持てる 仕事	バングラデシュでは、この間お話ししたように、もともと生産者はセックスワークをせざるを得なかった。したくてしていたわけではない人たちということになるので、彼女たちが石鹸作りという意味で自信を持てるような仕事をするようになった	K氏
楽しい 仕事	今までは人生で楽しかったことの質問に子ども時代の話ばかりで、大人になってからの楽しい話が出てこないのが切なかった。ところが最近では、「私みたいな人がこんなにきれいな石けんを作れるなんて思っていなかった」と嬉しそうに伝えてくれるようになった。	植田 (2012)
<b>【カテゴリー：コミュニティからの評価を通じて得た自信・誇り】</b>		
コミュ ニティ からの 評価	その研修（ネパール政府主催の企業家プログラム）を受けた人がちゃんとその後、日本にまで輸出する石鹸を作るようになったというのは、すごくいいケーススタディーなので〔中略〕1つのサクセスストーリーとして彼女のところに見学をしに来たりとかということがあるそうなんです。そうするとやっぱり受け入れる側としては、そういうふうに社会に認められているということが分かるので、それはすごく自信につながっていくというのが。	K氏
	本人の、自信とか前向きな姿勢というかそういったものと、あとは、周りのコミュニティとか家庭の彼女を見る目が変わるといところでしょうね。	K氏
	生産者の人たちから聞いて、要は「見る目が変わったのよ」とか「すごいって言われるのよ」とかそういうのは聞きます。	K氏

<sup>105</sup> 生産者たちの精神的な変化については、マハグティの代表による講演会においても確認された（2017年8月12日開催）。

	石けん作りを始めていろんな人が村に訪ねてくるようになり、自分を見る目が変わってきた。以前は人前で話すことなど考えられなかったが、今こうして 人前（講演会）で話すことができています。	秋庭 (2012)
	なんか、今までは、やっぱり、村、そういう山岳地帯に住む一女性だったんですけど、周りの人からも、こういう言い方もあれですけど、認められるというか、「あ、こういった女性がこうやって他の女性のこと支援してるんだ」っていうのが、だんだん村の人にも伝わってきて。今まではそんなに、やっぱり、女性っていうと、おうちで子育てをして、結婚をして子育てをして、ずっと家事をやるじゃないですけど、あんまり外にも出たりとか自分でお金を稼ぐってことはあんまり。〔中略〕なので、自信が付いたっていうのは聞いています。前向きになれたっていうか。	N氏
<b>【カテゴリー：家庭での地位の向上】</b>		
家庭での地位の向上	やっぱり家庭の中で収入を生み出す側になるというか、お金を出す側になるというのは家庭内でも明らかに地位を上げることにはつながるというのは、これまでもずっと見てきていて分かっていることなので〔中略〕ちゃんと話を聞いてもらえるようになったとか、家族の話し合いの中で男性だけでそれまで決めてたのが、ちゃんと話を聞いて意見を聞かれるようになったとかそういったところでの変化は聞きます。	K氏
	(発言権が) 増したりというのは多くあると思います。あとはやっぱり得た収入で何をしたいかとか何に使いたいかというと、もちろん日々の暮らしにも使うんですけど、それによって自分に行けなかった学校にちゃんと最後まで行かせてあげたいみたいなのところがすごく強いので、〔中略〕子どもの後々の教育状況にすごく影響を与えてるなというのは感じます	K氏

〔補足資料 3〕

本章では、展開段階については十分に検討することができなかったが、本事例では、展開段階へ移行しつつあると見受けられる現象が表 28 のように確認できた。

まず、シャプラニールと太陽油脂の間のパートナーシップは、2017 年現在も継続されており、太陽油脂による継続的な技術指導が行われている。また、2017 年 9 月 30 日に発売されたリップバームの製品化においても、太陽油脂の協力が得られている。このように、本事例では、パートナーシップが各組織において制度化していると考えられる。

次に、シャプラニールの認識・行動にも変化がみられており、2017 年 7 月からは、コーヒーの輸入販売の事業に着手している。She with Shapla Neer を始める前は、コーヒーの事業が頓挫するなど、手工芸品以外の商品をシャプラニールは扱っていなかったが、現在は、手工芸品以外の消耗品にも着手している。この現象から、She with Shapla Neer を通じて、シャプラニールのフレームにも変化が生じていた可能性がある。たとえば、形成段階の事例研究の際に検討した、「クラフトリンク＝手工芸品」というフレームから、「組織にとって重要な資源＝リピーターの獲得、顧客の拡大が可能な資源」というフレームへの変化は、展開段階のシャプラニールの認識や行動に影響を与えていると推測される。また、本パートナーシップの影響として、今後の企業との関係性も変化していく可能性が示唆される。

さらに、She with Shapal Neer を通じて、生産者たちの事業自体も変化している。ネパールの生産者は、新しい事業をシャプラニールに対して自主的に提案するようになっている。また、バングラデシュの石けん工房は、組織の規模も拡大し、新しい組織との取引が行われるようになった。これらの点は、パートナーシップの影響として捉えることができる。

このように、パートナーシップの形成・実行段階を経て、She with Shapla Neer の事業自体の変化や、パートナーシップに関わった組織に変化がみられるようになっている。今後は、パートナーシップが参加組織にもたらす影響を検討することも求められるであろう。

表 28 帰結：She with Shapal Neer の展開段階

ラベル	テキスト（カッコ内は筆者加筆）	ソース
<b>【カテゴリー：制度化】</b>		
技術指導の 継続	（石けんを）発売したからとは言え、毎回完璧な状況で上がってくるっていうわけではなくて。ロットによっては、ちょっとやっぱり黒い斑点ができちゃったりとか。〔中略〕若干や	I 氏

---

っぱりそういう不良品とかが出てくるんですね、一部は。そういうものの解決に向けて、こういった商品ができちゃったんですけど、どんなことが原因で考えられますかねだとか、だったらこういう工程をこうしたほうがいいんじゃないかとかっていう、そういった技術指導のところっていうんですか。

---

新しい、例えば今回ハッピーソープとか、香り出すときとかも、どんなものを混ぜたらいいかとか。やっぱり天然素材使って新しい香りを出すっていうのに当たって、混ぜないほうがいいものもあるかとか。そういった新商品の開発についても、毎回ではない、毎回っていうか、タイミングタイミングではありますけども、ご指導いただいています。あとリップバームも。

---

太陽油脂さんのほうでは、もう、本当にリップバームを作りたいですってシャプラニールのほうからお話をして、で、Sheの素材、石鹸の素材で作りたいと考えています、こういった物、素材できると思うんですけどいかがでしょうか。で、レシピを、なんていうんですかね、教えてくださいとか、こういうふうに作ろうと思ってるんですけど、配合とか、一番正しい、正しいとか、溶け過ぎないとか、固まり過ぎないみたいな物を教えていただけたらってことでお話をしたら、向こうからも、ぱっと来たんですね。

---

**【カテゴリー：シャプラニールの認識の変化】**

---

消耗品への  
着手      ただ She を多分やってなかったら、ちょっと食品、もしかしたらやってないかもしれないっていうのはありますね。      N 氏

---

1 回、こう、何かクラフトでの、雑貨以外のものを取り扱っているっていうこともあって、例えば事業の進め方だったりとか、パートナー団体、私たちが呼んでるパートナー団体みたいなものが、コーヒーのその地域を取りまとめるシャンティシャンティ農園っていう所なんですけど、その方とのやりとりだったりとかっていうのは、やっぱり今まで培ってきた技術とか、ノウハウを使ってやってるっていうのは実

	際あるので、そこは少しは影響してるのかなとは個人的には 思います。	
	(She ソープは) 収入面だけでなく、衣料品や食器などの耐久 品から、繰り返し購入する石鹸という食品ではない消耗品 へラインナップを拡げることができたことは、フェアトレー ドの発展に大きく寄与した事業と考えられています。	手塚 (2016, p. 78)
新しい企業 との関係	シャプラニールにとって、従前の企業とのかかわりの中で、 技術支援に特化したものはなく、協力関係の新しいカタチを 見出す事のできた革新的な事業と捉えています。	手塚 (2016, p. 78)
<b>【カテゴリー：生産者たちの変化】</b>		
新しい事業 に対する自 発的な取り 組み	ネパールにおいては、ポジティブな変化っていうのは、やっぱ り [中略] 石鹸の次に何か違う物を作れないかみたいな提案が 向こうからあって。で、「何が作れるかね」って話したとき に、リップバームであれば石鹸の素材をそのまんま。そのまん まっていうか、維持して、プラスアルファで入れなきゃいけな い物は違ってくるんですけど、そういった物が作れるねって話 して	N 氏
他の組織と の取引によ る事業の拡 大	バングラデシュにおいては、今まではパートナー団体の傘下に いたんですけど、生産者も多くなりということもあって、エン タープライズ化しました。そこで、もちろん私たちの石鹸も作 っていただけてるんですけど、その他にも国内に出す物だつた りとか、他に、たぶん、いろんな石鹸の請負をしているので、 そこはそこで、なんだろうな、石鹸工房で、また他に違う物を 作ったりとかはしていますね。なので、そこは、おつきく生産 者も人数も変わってきたっていうところですね。	N 氏
	2009年、バングラデシュの生産者は3人でしたが、2014年には 20名になり、国内で買い手のなかった状況から、リゾートホテ ルの客室に常備されるなど販売ルートは確実に広がって行き ました。さらに、オーストラリアやアメリカ、スウェーデンに も取引が拡大しています。	手塚 (2016, p. 77)

## 結論

### 第1節 本論文の発見事実のまとめ

阪神・淡路大震災以降、日本において NPO 法人をはじめとして社会的課題の解決に取り組む NPO の存在感は増しており、非営利セクターに所属する組織の活躍が期待されている。しかし、補助金や助成金の削減の影響もあり、組織運営に必要な資源の調達は難しい状況が続いている。一方で、営利セクターに属する企業には、社会的責任を果たすことが求められるようになっており、環境・社会面において責任ある活動を行っている企業は、市場で評価されるようになってきている。

このような背景もあり、異なるセクターに属する組織がパートナーシップを形成し、共に社会的課題に取り組むことが増加している。NPO と企業のパートナーシップは、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に取り組む手段であり、企業にとっては社会的責任を効果的に果たせるというメリットがある。しかし、実際には、NPO と企業の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形成・継続は容易ではない。パートナーシップに対する研究も蓄積されているものの、理論的な視点からの研究蓄積は未だ不十分であると言われている。

本論文では、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、2つの課題を提示した。1つめの課題は、従来の研究は資源の価値が生み出される過程を検討していないことである。活動に必要な資源の獲得は、パートナーシップの形成動機の1つであるため、既存研究では、補完性あるいは補強性を持つ資源の種類や特徴を明らかにしてきた。このような背景には、資源の価値は内在するものであるため、特定の種類や特徴を持つ資源であれば、どのパートナーシップのどの主体からも同様の価値を認められるものであるという前提が存在していると考えられる。

しかし、主観主義的な存在論では、「現実の主観的な認識から切り離」(Hatch and Cunliffe, 2013, p. 15, p. 訳書 24) すことはできないため、あるものが資源として存在するのは、組織のメンバーに価値あるものとして認識されているからであるという視点が提示される。それゆえ、同じ種類や特徴を持っている資源であっても、その価値は誰からも同じように認識されるわけではないと仮定される。このような前提に立てば、組織のメンバーが、あるものに価値を認めていく主観的な過程を分析することで、なぜパートナーとなる組織が、パートナーの持つ資

源を価値あるものとしてみなすようになるのかという問いに答えることが必要となる。

したがって、本論文では組織間関係の形成動機を分析してきた資源依存パースペクティヴをセンスメイキングによって補強することで、資源の価値が認識される過程を検討してきた。具体的には、資源の価値を生み出す際に利用されるフレームを特定し、「組織にとって重要な資源」という意味が変化していく過程を明らかにした。

シャプラニールの事例研究からは、「組織にとって重要な資源」という意味が規定される過程が明らかになった。まず、手掛かりとフレームが結び付けられてセンスメイキングが生じ、新しいフレームの形成やフレームの顕在化が起こる。このようなフレームの形成・変化が連鎖することで、NPOの「組織にとって重要な資源」という意味は変化していった。その結果、企業が持つ資源が「組織にとって重要な資源」として認識されるようになり、「企業」自体に対する意味も変化した。こういった過程を経て、NPOにとって企業との関係が「重要な資源依存関係」としてみなされるようになったのである。

「空と土」プロジェクトの事例研究では、えがおつなげての資源が、なぜ三菱地所から価値あるものとしてみなされたのかを検討した。その結果、「組織にとって重要な資源」という意味の形成には、三菱地所のフレームが影響を及ぼしていた。本事例では、3つのフレームが確認されたが、特に、組織が自身の存在を意味づけているフレームが、「組織にとって重要な資源」という意味の形成に、強い影響を及ぼしていた。

本論文で提示した既存研究の2つめの課題は、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。NPOと企業のようにパートナー間に大きな違いがある場合には、単に情報を交換するだけでは、目的の不一致やパートナーに対する誤解といった問題を回避することは困難である (Vlaar et al., 2006, p. 1629)。それゆえ、「どのような行動、目標、施策が重要なのかあるいは重要でないのか、適しているのかあるいは適していないのか、正しいのかあるいは誤りなのか」といった問題に対して、「組織間で共通」(Morgan and Hunt, 1994, p. 25)の考え方を持つことができるように、解釈の基盤となるものを共有していく必要がある。

そこで本論文では、第7章で、組織化されたフレームが解釈の基盤として機能することを述べ、そのためには、フレーミングによって組織化されたフレームが

他者や他組織に受け入れられる必要があることを主張した。第 8 章では、She with Shapla Neer の事例研究を行い、シャプラニール・太陽油脂によるフレーミングによって、石けんの生産者たちが組織化されたフレームをなぜ受け入れたのかを明らかにした。

She with Shapla Neer の事例研究では、次の 3 つの発見事実を提示した。まず、生産者たちの行為の変化を導いた日本招聘時の指導では、シフティングとブレンディングの両方が行われていた。日本招聘時の指導では、ブレンディングによって、太陽油脂のフレームと生産者たちのフレームのブレンドを促していた。このブレンディングによって、生産者たちが自身の環境でできる改善方法を考案し、自主的に実施するという行為が導かれたのである。

次に、実体験が、フレームの共鳴の程度を高めることが確認された。日本招聘時での店舗見学や工場見学は、生産者たちが写真を見るだけではわからなかった、石けんが売られている場所の雰囲気や、太陽油脂の工場での決まりなどを体感する機会にもなっている。これにより、フレームの信頼性だけでなく、フレームの顕著さも向上したことがわかった。最後に、センスメーカーキングとフレーミングに、情動が影響を与える影響が確認された。特に、自己意識的感情は、フレームの顕著さを高める可能性が高い。

以上、本論文の実行段階における事例研究では、シャプラニール・太陽油脂と生産者たちのように異なるコンテキストに置かれていたり、異なるフレームを持っている組織の間では、組織化されたフレームを構築したりすることで、パートナーに対する誤解や目的の不一致といった問題を回避できることを明らかにした。

## 第 2 節 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／交換される資源の種類や特徴を明らかにしてきた。しかし、資源の価値は資源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 (Feldman, 2007; Feldman and Quick, 2009; Feldman and Orlikowski, 2011) とすると、資源の価値が組織において生み出されていく過程を検討する必要がある。本論文ではセンスメーカーキングにおけるフレームに着目することで、どのようなフレームが存在し、フレームに基づいて解釈が行われることによって「組織に

にとって重要な資源」が規定されていったのかを明らかにした。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の程度を高めることを解明した。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、「資源の重要性」は、資源の種類や特徴のみでなく、組織メンバーの意味づけによって規定されることがわかる。たとえば、限界集落ツアーのような対話と体験の場は、潜在的なパートナーの意味形成の過程に影響を及ぼす。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、「組織にとって重要な問題」というフレームを強化することができるのではないであろうか。

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。本論文の発見事実からは、フレームのシフティングとブレンディングの両方を行うのみでなく、実体験による感覚を通じた意味や自己意識的感情が、フレームの共有に有用であることがいえる。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。

以上が、本論文の基本的な貢献といえる。本論文は、主観主義的存在論の立場からパートナーシップを捉えることで、組織メンバーの主観的な側面に着目し、既存研究の課題に取り組んできた。これにより、NPOと企業のパートナーシップの研究の視点をより広げることができたと考えられる。

本論文には上述の貢献があるものの、多くの研究と同様に、いくつかの課題が存在する。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を明らかにしたものの、それらを身体化 (embodiment) の概念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注目されている概念であり、感覚を経た意味形成の過程において重要となっている。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、より深い議論を発展させていくことができるであろう。この点は、将来的な課題である。

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。それゆえ今後は、形成、実行、展開の3つの段階について研究を蓄積し、パートナーシップという現象をより包括的に捉えていくことが望ましい。

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。

本論文には以上の課題があるものの、NPO と企業のパートナーシップに関する既存研究には理論的視点が不足しており、主観主義の立場に立った研究が求めら

れているという実態を踏まえると、本論文は既存研究を部分的には前進させることができたと考えられる。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。

## 参考文献

### 英語文献

- Al-Tabbaa, O., Leach, D., and March, J. (2014). Collaboration between Nonprofit and Business Sectors: A framework to guide strategy development for nonprofit organizations. *Voluntas*, 25(3), 657-678. doi:10.1007/s11266-013-9357-6
- Andreasen, A. R. (1995). Profits for nonprofits: Find a corporate partner. *Harvard Business Review*, 74(6), 47-50, 55-49.
- Arya, B., and Salk, J. E. (2006). Cross-sector alliance learning and effectiveness of voluntary codes of corporate social responsibility. *Business Ethics Quarterly*, 16(2), 211-234.
- Ashman, D. (2001). Civil society collaboration with business: Bringing empowerment back in. *World Development*, 29(7), 1097-1113. doi:10.1016/s0305-750x(01)00027-4
- Austin, J. E. (2000). *The collaboration challenge*: Jossey-Bass.
- Austin, J. E., and Seitanidi, M. M. (2012a). Collaborative value creation: A review of partnering between Nonprofits and Businesses: Part I. Value creation spectrum and collaboration stages. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 41(5), 726-758. doi:10.1177/0899764012450777
- Austin, J. E., and Seitanidi, M. M. (2012b). Collaborative value creation: A review of partnering between Nonprofits and Businesses. Part 2: Partnership processes and outcomes. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 41(6), 929-968. doi:10.1177/0899764012454685
- Barroso-Mendez, M. J., Galera-Casquet, C., Seitanidi, M. M., and Valero-Amaro, V. (2016). Cross-sector social partnership success: A process perspective on the role of relational factors. *European Management Journal*, 34(6), 674-685. doi:10.1016/j.emj.2016.07.004
- Battilana, J., and Dorado, S. (2010). Building sustainable hybrid organizations: The case of commercial microfinance organizations. *Academy of Management Journal*, 53(6), 1419-1440.
- Benford, R. D., and Snow, D. A. (2000). Framing processes and social movements: An overview and assessment. *Annual Review of Sociology*, 26, 611-639. doi:10.1146/annurev.soc.26.1.611

- Benner, M. J., and Tripsas, M. (2012). The influence of prior industry affiliation on framing in nascent industries: The evolution of digital cameras. *Strategic Management Journal*, 33(3), 277-302.
- Berger, I. E., Cunningham, P. H., and Drumwright, M. E. (2004). Social alliances: Company/nonprofit collaboration. *California Management Review*, 47(1), 58-90.
- Berger, P. L., and Luckmann, T. (1966). *The social construction of reality: A treatise in the sociology of knowledge*. NY: Doubleday and Co (山口節郎訳『現実の社会的構成－知識社会学論考－(新版)』新曜社, 2003).
- Bhaskar, R. (1979). *The possibility of naturalism: A philosophical critique of the contemporary human sciences*. Brighton. (式部信訳『自然主義の可能性－現代社会科学批判－』晃洋書房, 2006).
- Bitektine, A., and Haack, P. (2015). The "Macro" and the "Micro" of legitimacy: Toward a multilevel theory of the legitimacy process. *Academy of Management Review*, 40(1), 49-75. doi: 10.5465/amr.2013.0318
- Blau, P. M. (1964). *Exchange and power in social life*. NY: John Wiley and Sons (間場寿一・居安正・塩原勉訳『交換と権力－社会過程の弁証法社会学－』新曜社, 1974).
- Blomqvist, K., Hurmelinna, P., and Seppanen, R. (2005). Playing the collaboration game right - balancing trust and contracting. *Technovation*, 25(5), 497-504. doi:10.1016/j.technovation.2004.09.001
- Boenigk, S., and Schuchardt, V. (2015). Nonprofit collaboration with luxury brands: Positive and negative effects for cause-related marketing. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 44(4), 708-733. doi:10.1177/0899764014551280
- Brown, A. D., Colville, I., and Pye, A. (2015). Making sense of sensemaking in organization studies. *Organization Studies*, 36(2), 265-277. doi:10.1177/0170840614559259
- Bryson, J. M., Barbara, C. C., and Stone, M. M. (2006). The design and implementation of cross-sector collaborations: Propositions from the literature. *Public Administration Review*, 66, 44-55.
- Burrell, G., and Morgan, G. (1979) *Sociological paradigms and organisational analysis: Elements of the sociology of corporate life*. London: Heinemann (鎌田伸一・金井一頼・野中郁次郎訳『バーレル／モーガン 組織理論のパラダイム－機能主義の分

- 析枠組－』千倉書房, 1986).
- Catino, M., and Patriotta, G. (2013). Learning from errors: Cognition, emotions and safety culture in the Italian air force. *Organization Studies*, 34(4), 437-467.
- Charmaz, K. (2006). *Constructing grounded theory: A practical guide through qualitative analysis*. London: Thousand Oaks, Calif: Sage (抱井尚子・末田清子訳『グラウンデッド・セオリーの構築－社会構成主義からの挑戦－』ナカニシヤ出版, 2008).
- Christianson, M. K., Farkas, M. T., Sutcliffe, K. M., and Weick, K. E. (2009). Learning through rare events: Significant interruptions at the Baltimore and Ohio Railroad Museum. *Organization Science*, 20(5), 846-860.
- Clarke, A., and Fuller, M. (2010). Collaborative strategic management: Strategy formulation and implementation by multi-organizational cross-sector social partnerships. *Journal of Business Ethics*, 94, 85-101. doi:10.1007/s10551-011-0781-5
- Corbin, J. M., and Strauss, A. L. (2008). *Basics of qualitative research (3<sup>rd</sup> ed.)*: Sage (操華子・森岡崇訳『質的研究の基礎－グラウンデッド・セオリー開発の技法と手順－[第3版]』医学書院, 2012).
- Cornelissen, J. P., and Clarke, J. S. (2010). Imagining and rationalizing opportunities: Inductive reasoning and the creation and justification of new ventures. *Academy of Management Review*, 35(4), 539-557.
- Cornelissen, J. P., Mantere, S., and Vaara, E. (2014). The contraction of meaning: The combined effect of communication, emotions, and materiality on sense making in the Stockwell Shooting. *Journal of Management Studies*, 51(5), 699-736. doi:10.1111/joms.12073
- Cunliffe, A., and Coupland, C. (2012). From hero to villain to hero: Making experience sensible through embodied narrative sensemaking. *Human Relations*, 65(1), 63-88.
- Daft, R. L., and Weick, K. E. (1984). Toward a model of organizations as interpretation systems. *Academy of Management Review*, 9(2), 284-295.
- Danneels, E. (2003). Tight-loose coupling with customers: The enactment of customer orientation. *Strategic Management Journal*, 24(6), 559-576. doi:10.1002/smj.319
- Das, T. K., and Teng, B. S. (2000). A resource-based theory of strategic alliances. *Journal of Management*, 26(1), 31-61.

- Davis, K. (1973). The case for and against business assumption of social responsibilities. *Academy of Management Journal*, 16(2), 312-322.
- den Hond, F., de Bakker, F. G. A., and Doh, J. (2015). What prompts companies to collaboration With NGOs? Recent evidence from the Netherlands. *Business and Society*, 54(2), 187-228. doi:10.1177/0007650312439549
- DiMaggio, P. J., and Powell, W. W. (1983). The iron cage revisited: Institutional isomorphism and collective rationality in organizational fields. *American Sociological Review*, 48 (2), 147-160.
- Doh, J. P., and Guay, T. R. (2006). Corporate social responsibility, public policy, and NGO activism in Europe and the United States: an institutional - stakeholder perspective. *Journal of management studies*, 43(1), 47-73.
- Dougherty, D. S., and Drumheller, K. (2006). Sensemaking and emotions in organizations: Accounting for emotions in a rational(ized) context. *Communications Studies*, 57(2), 215-238.
- Drees, J. M., and Heugens, P. P. (2013). Synthesizing and extending resource dependence theory: A meta-analysis. *Journal of Management*, 39(6), 1666-1698.
- Drucker, P. F. (1990). *Managing the non-profit organization: Principles and Practices*. NY: Harper Collins (上田惇生訳『非営利組織の経営』ダイヤモンド社, 2007).
- Drumwright, M. E. (1996). Company advertising with a social dimension: The role of noneconomic criteria. *Journal of Marketing*, 60(4), 71-87. doi:10.2307/1251902
- Eisenhardt, K. M. (1989). Building theories from case study research. *Academy of Management Review*, 14(4), 532-550.
- Emerson, R. M. (1962). Power-dependence relations. *American Sociological Review*, 31-41.
- Evans, D. (2001). *Emotion: A very short introduction*. Oxford; NY: Oxford University Press (遠藤利彦訳『1冊でわかる感情』岩波書店, 2005).
- Eweje, G., and Palakshappa, N. (2009). Business partnerships with Nonprofits: Working to solve mutual problems in New Zealand. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 16(6), 337-351. doi:10.1002/csr.192
- Falck, O., and Heblich, S. (2007). Corporate social responsibility: Doing well by doing good. *Business Horizons*, 50(3), 247-254. doi:http://doi.org/10.1016/j.bushor.2006.12.002

- Feldman, M. S. (2004). Resources in emergin structures and processes of change. *Organization Science*, 15(3), 295-309.
- Feldman, M. S., and Quick, K. S. (2009). Generating resources and energizing frameworks through inclusive public management. *International Public Management Journal*, 12(2), 137-171.
- Feldman, M. S. and Orlikowski, W. J. (2011). Practice and practicing theory. *Organization Science*, 22(5), 1240-1253.
- Fiss, P. C., and Zajac, E. J. (2006). The symbolic management of strategic change: Sensegiving via framing and decoupling. *Academy of Management Journal*, 49(6), 1173-1193.
- Flick, U. (2007). *Designing qualitative research*. Sage (鈴木聡志訳『質的研究のデザイン』新曜社, 2016).
- Fombrun, C. (1986). Structural dynamics within and between organizations. *Administrative Science Quarterly*, 31(3), 403-421. doi:10.2307/2392830
- Fredrickson, B. L., Tugade, M. M., Waugh, C. E., and Larkin, G. R. (2003). What good are positive emotions in crises? A prospective study of resilience and emotions following the terrorist attacks on the United States on September 11th, 2001. *Journal of Personality and Social Psychology*, 84(2), 365-376. doi:10.1037/0022-3514.84.2.365
- Frijda, N. H. (1994). Emotions require cognitions, even if simple ones. In P. Ekman and R. J. Davidson (Eds.), *The nature of emotions: Fundamental questions* (pp. 197-202). Oxford, UK: Oxford University Press.
- Gamson, W. A. (1992). *Talking politics*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Garfinkel, H. (1967). *Ethnomethodological studies of work*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
- Gergen, K. J. (1999). *An invitation to social construction*, NY: Sage (東村知子訳『あなたへの社会構成主義』ナカニシヤ出版, 2004 年).
- Gioia, D. A., and Chittipeddi, K. (1991). Sensemaking and sensegiving in strategic change initiation. *Strategic Management Journal*, 12(6), 433-448. doi:10.1002/smj.4250120604
- Glaser, B. G., and Strauss, A. L. (1967). *The discovery of grounded theory: Strategies for qualitative research*. Chicago: Adline (後藤隆・大出春江・水野節夫訳『データ対

- 話型理論の発見－調査からいかに理論をうみだすか－』新曜社, 1996).
- Glynn, M. A., and Lounsbury, M. (2005). From the critics' corner: Logic blending, discursive change and authenticity in a cultural production system. *Journal of Management Studies*, 42(5), 1031-1055. doi:10.1111/j.1467-6486.2005.00531.x
- Goffman, E. (1986). *Frame analysis: An essay on the organization of experience* (Reprint ed.). Boston: Northeastern University Press.
- Googins, B. K., and Rochlin, S. A. (2000). Creating the partnership society: Understanding the rhetoric and reality of cross-sectoral partnerships. *Business and Society Review*, 105(1), 127-144. doi:10.1111/0045-3609.00068
- Grandey, A. A. (2008). Emotions at work: A review and research agenda. In C. Cooper and J. Barling (Eds.), *Handbook of organizational behavior* (pp. 235-261). Thousand Oaks, CA: Sage.
- Gulati, R., and Sytch, M. (2007). Dependence asymmetry and joint dependence in interorganizational relationships: Effects of embeddedness on a manufacturer's performance in procurement relationships. *Administrative Science Quarterly*, 52(1), 32-69.
- Hannan, M. T., and Freeman, J. (1977). The population ecology of organizations. *American Journal of Sociology*, 82(5), 929-964. doi:10.1086/226424
- Harris, M. E. (2012). Nonprofits and Business: Toward a subfield of Nonprofit studies. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 41(5), 892-902. doi:10.1177/0899764012443735
- Hatch, M. J., and Cunliffe, A. L. (2013). *Organization theory modern, symbolic and postmodern perspectives (3rd ed.)*. Oxford: Oxford University Press (大月博司・日野健太・山口善昭訳『Hatch 組織論－3つのパースペクティヴ－』同文館出版, 2017).
- Herlin, H. (2015). Better safe than sorry: Nonprofit organizational legitimacy and cross-sector partnerships. *Business and Society*, 54(6), 822-858. doi:10.1177/0007650312472609
- Hillman, A. J., Withers, M. C., and Collins, B. J. (2009). Resource dependence theory: A review. *Journal of Management*, 35(6), 1404-1427. doi:10.1177/0149206309343469
- Holmberg, S. R., and Cummings, J. L. (2009). Building successful strategic alliances strategic process and analytical tool for selecting partner industries and firms.

- Long Range Planning*, 42(2), 164-193. doi:10.1016/j.lrp.2009.01.004
- Holt, R., and Cornelissen, J. (2014). Sensemaking revisited. *Management Learning*, 45(5), 525-539. doi:10.1177/1350507613486422
- Hsu, G., and Hannan, M. T. (2005). Identities, genres, and organizational forms. *Organization Science*, 16(5), 474-490. doi:10.1287/orsc.1050.0151
- Iyer, E. (2003). Theory of alliances: Partnership and partner characteristics. *Journal of Nonprofit and Public Sector Marketing*, 11(1), 41-57.
- Jick, T. D. (1979). Mixing qualitative and quantitative methods: Triangulation in action. *Administrative Science Quarterly*, 24(4), 602-611. doi:10.2307/2392366
- Johnson, V. L. (1997). Operation rescue, vocabularies of motive, and tactical action: A study of movement framing in the practice of quasi-nonviolence. In *Sociology publications (MU)*: JAI Press, Inc.
- Jørgensen, L., Jordan, S., and Mitterhofer, H. (2012). Sensemaking and discourse analyses in inter-organizational research: A review and suggested advances. *Scandinavian Journal of Management*, 28(2), 107-120.
- Kaplan, S. (2008). Framing contests: Strategy making under uncertainty. *Organization Science*, 19(5), 729-752. doi:10.1287/orsc.1070.0340
- Katila, R., Rosenberger, J. D., and Eisenhardt, K. M. (2008). Swimming with sharks: Technology ventures, defense mechanisms and corporate relationships. *Administrative Science Quarterly*, 53(2), 295-332.
- Khaire, M., and Wadhwani, R. D. (2010). Changing landscapes: The construction of meaning and value in a new market category-modern indian art. *Academy of Management Journal*, 53(6), 1281-1304.
- Khan, Z., Lew, Y. K., and Park, B. (2015). Institutional legitimacy and norms-based CSR marketing practices Insights from MNCs operating in a developing economy. *International Marketing Review*, 32 (5), 463-491. doi:10.1108/imr-01-2014-0017
- Kogut, B., and Zander, U. (1992). Knowledge of the firm, combinative capabilities, and the replication of technology. *Organization Science*, 3(3), 383-397.
- Kvale, S. (2007). *Doing interviews*. Thousand Oaks, CA, : Sage. (能智正博・徳田治子訳『質的研究のための「インター・ビュー」』新曜社, 2016).
- Le Ber, M. J., and Branzei, O. (2010). Value frame fusion in cross sector interactions. *Journal of Business Ethics*, 94, 163-195. doi:10.1007/s10551-011-0785-1
- Leary, M. R. (2007). Motivational and emotional aspects of the self. *Annual Review*

- w of Psychology*, 58, 317-344. doi:10.1146/annurev.psych.58.110405.085658
- Lefsrud, L. M., and Meyer, R. E. (2012). Science or science fiction? Professionals' discursive construction of climate change. *Organization Studies*, 33(11), 1477-1506. doi:10.1177/0170840612463317
- Lounsbury, M., and Rao, H. (2004). Sources of durability and change in market classifications: A study of the reconstitution of product categories in the American mutual fund industry, 1944-1985. *Social Forces*, 82(3), 969-999. doi:10.1353/sof.2004.0046
- Lucea, R. (2010). How we see them versus how they see themselves a cognitive perspective of Firm-NGO relationships. *Business and Society*, 49(1), 116-139. doi:10.1177/0007650309345459
- Maitlis, S. (2005). The social processes of organizational sensemaking. *Academy of Management Journal*, 48(1), 21-49.
- Maitlis, S., and Christianson, M. K. (2014). Sensemaking in organizations: Taking stock and moving forward. *Academy of Management Annals*, 8(1), 57-125. doi:10.1080/19416520.2014.873177
- Maitlis, S., and Sonenshein, S. (2010). Sensemaking in crisis and change: Inspiration and insights from Weick (1988). *Journal of Management Studies*, 47(3), 551-580. doi:10.1111/j.1467-6486.2010.00908.x
- Maitlis, S., Vogus, T. J., and Lawrence, T. B. (2013). Sensemaking and emotion in organizations. *Organizational Psychology Review*, 3(3), 222-247. doi:10.1177/2041386613489062
- Martinez, C. V. (2003). Social alliances for fundraising: How Spanish nonprofits are hedging the risks. *Journal of Business Ethics*, 47(3), 209-222. doi:10.1023/a:1026212902564
- Matten, D., and Moon, J. (2008). "Implicit" and "explicit" CSR: A conceptual framework for a comparative understanding of corporate social responsibility. *Academy of management Review*, 33(2), 404-424.
- McWilliams, A., and Siegel, D. (2001). Corporate social responsibility: A theory of the firm perspective. *Academy of management review*, 26(1), 117-127.
- Medlin, C. J., and Tornroos, J. A. (2014). Interest, sensemaking and adaptive processes in emerging business networks: An Australian biofuel case. *Industrial Marketing Management*, 43(6), 1096-1107. doi:10.1016/j.indmarman.2014.05.023

- Meyer, A. (1983). Adapting to environmental jolts. *Administrative Science Quarterly*, 27, 515-537.
- Meyer, J. W., and Rowan, B. (1977). Institutionalized organizations: Formal structure as myth and ceremony. *American Journal of Sociology*, 83(2), 340-363.
- Milliken, F. J. (1990). Perceiving and interpreting environmental change: An examination of college administrators' interpretation of changing demographics. *Academy of Management Journal*, 33(1), 42-63. doi:10.2307/256351
- Mintzberg, H., Ahlstrand, B., and Lampel, J. (2005). *Strategy safari: A guided tour through the wilds of strategic mangament (2<sup>nd</sup> ed.)*. NY: Free Press (齋藤嘉則訳『戦略サファリ－戦略マネジメント・コンプリートガイドブック－』東洋経済新報社, 2013).
- Morgan, R. M., and Hunt, S. D. (1994). The commitment-trust theory of relationship marketing. *Journal of Marketing*, 58(3), 20-38. doi:10.2307/1252308
- Murray, N., Sujan, H., Hirt, E. R., and Sujan, M. (1990). The influence of mood on categorization: A cognitive flexibility interpretation. *Journal of Personality and Social Psychology*, 59(3), 411-425. doi:10.1037//0022-3514.59.3.411
- North, D. (1994). Economic performance through time. *American Economic Review*, 84(3), 359-368.
- Ohman, A., Flykt, A., and Esteves, F. (2001). Emotion drives attention: Detecting the snake in the grass. *Journal of Experimental Psychology-General*, 130(3), 466-478. doi:10.1037/0096-3445.130.3.466
- Pfeffer, J. (1992). A resource dependence perrsperspective on intercorporater relations. In M. S. Mizuruchi and M. Schwartz (Eds.), *Intercorporate relations: The structural analysis of business* (First Paper Book ed., pp. 25-55). Cambridge, MA: Cambridge University Press.
- Pfeffer, J., and Salancik, G. R. (1978). *The external control of organizations: A resouce dependence perspective*. New York: Harper and Row.
- Pfeffer, J., and Salancik, G. R. (2003). *The external control of organizations: A resource dependence perspective*. California: Stanford University Press.
- Polanyi, M. (1967). Sense-giving and sense-reading. *Philosophy*, 42(162), 301-325.
- Porter, M. E. (1985). Competitive advantage: creating and sustaining superior performance. NY: FreePress (土岐坤・中辻萬治・小野寺武夫訳『競争優位の戦略－

- いかに高業績を持続させるかー』ダイヤモンド社, 1985).
- Pratt, M. G. (2000). The good, the bad, and the ambivalent: Managing identification among Amway distributors. *Administrative Science Quarterly*, 45(3), 456-493. doi:10.2307/2667106
- Rafaeli, A., and Vilnai-Yavetz, I. (2004). Emotion as a connection of physical artifacts and organizations. *Organization Science*, 15(6), 671-686. doi:10.1287/orsc.1040.0083
- Rao, H., Monin, P., and Durand, R. (2003). Institutional change in Toque Ville: Nouvelle cuisine as an identity movement in French gastronomy. *American Journal of Sociology*, 108(4), 795-843. doi:10.1086/367917
- Rerup, C., and Feldman, M. S. (2011). Routines as a source of change in organizational schemata: The role of trial-and-error learning. *Academy of Management Journal*, 54(3), 577-610.
- Ring, P. S., and Vandeven, A. H. (1994). Developmental processes of cooperative interorganizational relationships. *Academy of Management Review*, 19(1), 90-118. doi:10.2307/258836
- Sakarya, S., Bodur, M., Yildirim-Oktem, O., and Selekler-Goksen, N. (2012). Social alliances: Business and social enterprise collaboration for social transformation. *Journal of Business Research*, 65(12), 1710-1720. doi:10.1016/j.jbusres.2012.02.012
- Salamon, L. M., and Anheier, H. K. (1992). In search of the non-profit sector. I : The question of definitions. *Voluntas*, 3(2), 125-151.
- Salancik, G. R., and Pfeffer, J. (1974). The bases and use of power in organizational decision making: The case of a university. *Administrative Science Quarterly*, 453-473.
- Salancik, G. R., and Pfeffer, J. (1978). A social information processing approach to job attitudes and task design. *Administrative Science Quarterly*, 23(2), 224-253. doi:10.2307/2392563
- Santos, F. M., and Eisenhardt, K. M. (2009). Constructing markets and shaping boundaries: Entrepreneurial power in nascent fields. *Academy of Management Journal*, 52(4), 643-671.
- Schiller, R. S., and Almog-Bar, M. (2013). Revisiting collaborations between Nonprofits and Businesses: An NPO-centric view and typology. *Nonprofit and Voluntary*

- Sector Quarterly*, 42(5), 942-962. doi:10.1177/0899764012471753
- Seitanidi, M. M. (2008). Adaptive responsibilities: Nonlinear interactions in cross sector social partnerships. *E: CO Issue*, 10(3), 51-64.
- Seitanidi, M. M., and Crane, A. (2009). Implementing CSR through partnerships: Understanding the selection, design and institutionalisation of Nonprofit-Business partnerships. *Journal of Business Ethics*, 85, 413-429. doi:10.1007/s10551-008-9743-y
- Selsky, J. W., and Parker, B. (2005). Cross-sector partnerships to address social issues: Challenges to theory and practice. *Journal of Management*, 31(6), 849-873. doi:10.1177/0149206305279601
- Selznick, P. (1957). *Leadership in administration*. Harper and Row, Publishers Inc. (北野利信訳『組織とリーダーシップ』ダイヤモンド社, 1963).
- Sen, S., and Bhattacharya, C. B. (2001). Does doing good always lead to doing better? Consumer reactions to corporate social responsibility. *Journal of Marketing Research*, 38(2), 225-243. doi:10.1509/jmkr.38.2.225.18838
- Shankarmahesh, M. N., Ford, J. B., and LaTour, M. S. (2004). Determinants of satisfaction in sales negotiations with foreign buyers: perceptions of US export executives. *International Marketing Review*, 21(4/5), 423-446.
- Sharfman, M. P., Gray, B., and Yan, A. (1991). The oontext of interorganizational collaboration in the garment industry: An institutional perspective. *Journal of Applied Behavioral Science*, 27(2), 181-208.
- Sharma, A., and Kearins, K. (2011). Interorganizational collaboration for regional sustainability: What happens when organizational representatives come together? *Journal of Applied Behavioral Science*, 47(2), 168-203. doi:10.1177/0021886310381782
- Sherif, M., and Sherif, C.W. (1964) *Reference groups: Exploration into Conformity and Deviation of Adolescents*. Haper and Row.(重松俊明監訳『準拠集団－青少年の同調と逸脱－』黎明書房, 1968).
- Singh, J. V., Tucker, D. J., and House, R. J. (1986). Organizational legitimacy and the liability of newness. *Administrative Science Quarterly*, 31, 171-193.
- Simon, H. A. (1997). *Administrative behavior* (4th ed.) NY: Free Press (二村敏子・桑田耕太郎・高尾義明・西脇暢子・高柳美香訳『経営行動』ダイヤモンド社, 2009).
- Simpson, D., Lefroy, K., and Tsarenko, Y. (2011). Together and apart: Exploring structure

- of the Corporate-NPO relationship. *Journal of Business Ethics*, 101(2), 297-311. doi:10.1007/s10551-010-0723-7
- Snow, D. A., Worden, S. K., Rochford, E. B., and Benford, R. D. (1986). Frame alignment processes, micromobilization, and movement participation. *American Sociological Review*, 51(4), 464-481. doi:10.2307/2095581
- Sonenshein, S. (2009). Emergence of ethical issues during strategic change implementation. *Organization Science*, 20(1), 223-239.
- Sonenshein, S. (2010). We're changing—or are we? Untangling the role of progressive, regressive, and stability narratives during strategic change implementation. *Academy of Management Journal*, 53(3), 477-512.
- Sowa, J. E. (2009). The collaboration decision in nonprofit organizations: View from the front line. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 38(6), 1003-1025.
- Stein, M. (2004). The critical period of disasters: Insights from sense-making and psychoanalytic theory. *Human Relations*, 57(10), 1243-1261. doi:10.1177/0018726704048354
- Stigliani, I., and Ravasi, D. (2012). Organizational thoughts and connecting brains: Material practices and the transition from individual to group-level prospective sensemaking. *Academy of Management Journal*, 55(5), 1232-1259. doi:10.5465/amj.2010.0890
- Suchman, M. C. (1995). Managing legitimacy: Strategic and institutional approaches. *Academy of Management Review*, 20(3), 571-610. doi:10.2307/258788
- Sutcliffe, K. M., and Huber, G. P. (1998). Firm and industry as determinants of executive perceptions of the environment. *Strategic Management Journal*, 19(8), 793-807. doi:10.1002/(sici)1097-0266(199808)19:8<793::aid-smj980>3.0.co;2-y
- Thomas, J. B., Clark, S. M., and Gioia, D. A. (1993). Strategic sensemaking and organisational performance: Linkages among scanning, interpretation, action, and outcomes. *Academy of Management Journal*, 36(2), 239-270. doi:10.2307/256522
- Thompson, J. D. (1967). *Organizations in action: Social science bases of administrative theory*. NY: McGraw-Hill (大月博司・広田俊郎訳『行為する組織—組織と管理の理論についての社会科学的基盤—』同文館出版, 2012).
- Turban, D. B., and Greening, D. W. (1997). Corporate social performance and organizational attractiveness to prospective employees. *Academy of*

- Management Journal*, 40(3), 658-672. doi:10.2307/257057
- Vaara, E. (2003). Post-acquisition integration as sensemaking: Glimpses of ambiguity, confusion, hypocrisy, and politicization. *Journal of Management Studies*, 40(4), 859-894. doi:10.1111/1467-6486.00363
- Vlaar, P. W. L., Van den Bosch, F. A. J., and Volberda, H. W. (2006). Coping with problems of understanding in interorganizational relationships: Using formalization as a means to make sense. *Organization Studies*, 27(11), 1617-1638.
- Waddell, S. (2000). New institutions for the practice of corporate citizenship: Historical, intersectoral, and developmental perspectives. *Business and Society Review*, 105(1), 107-126.
- Waddock, S. A. (1991). A typology of social partnership organizations. *Administration and Society*, 22(4), 480-515. doi:10.1177/009539979102200405
- Weick, K. E. (1969). *The social psychology of organizing*. Reading, MA: Addison-Wesley (金児暁嗣訳『組織化の社会心理学』誠信書房, 1980 年).
- Weick, K. E. (1979). *The social psychology of organizing*, (2nd ed.) Reading, MA: Addison-Westley (遠田雄志訳『組織化の社会心理学 [第 2 版]』文眞堂, 1997 年).
- Weick, K. E. (1990). The vulnerable system: An analysis of the Tenerife and air disaster. *Journal of Management*, 16(3), 571-593. doi:10.1177/014920639001600304
- Weick, K. E. (1993). The collapse of sensemaking in organizations: The Mann Gulch disaster. *Administrative Science Quarterly*, 628-652.
- Weick, K. E. (1995). *Sensemaking in Organizations*. Thousand Oaks, CA: Sage (遠田雄志・西本直人訳『センスメイキング イン オーガニゼーションズ』文眞堂, 2001 年).
- Weick, K. E. (2001). *Making sense of the organization*. Oxford: Blackwell.
- Weick, K. E. (2010). Reflections on enacted sensemaking in the Bhopal Disaster. *Journal of Management Studies*, 47(3), 537-550. doi:10.1111/j.1467-6486.2010.00900.x
- Weick, K. E., Sutcliffe, K. M., and Obstfeld, D. (2005). Organizing and the process of sensemaking. *Organization Science*, 16(4), 409-421. doi:10.1287/orsc.1050.0133
- Weisbrod, B. A. (1998) The Nonprofit Mission and Its Financing. *Journal of Policy Analysis and Management*, 17(2), 165-174.
- Werner, M. D., and Cornelissen, J. P. (2014). Framing the change: Switching and blending frames and their role in instigating institutional change. *Organization Studies*, 35(10), 1449-1472. doi:10.1177/0170840614539314
- Williams, R. J., and Barrett, J. D. (2000). Corporate philanthropy, criminal activity, and

- firm reputation: Is there a link? *Journal of Business Ethics*, 26(4), 341-350.  
doi:10.1023/a:1006282312238
- Wohlstetter, P., Smith, J., and Malloy, C. L. (2005). Strategic alliances in action: Toward a theory of evolution. *Policy Studies Journal*, 33(3), 419-442. doi:10.1111/j.1541-0072.2005.00123.x
- Wood, D. J. (1991). Corporate social performance revisited. *The Academy of Management Review*, 16(4), 691-718. doi:10.2307/258977
- Wry, T., Cobb, J. A., and Aldrich, H. E. (2013). More than a metaphor: Assessing the historical legacy of resource dependence and its contemporary promise as a theory of environmental complexity. *Academy of Management Annals*, 7(1), 441-488.
- Yoshino, M. Y., and Rangan, S. (1995). *Strategic alliances: An entrepreneurial approach to globalization*. Boston: Harvard Business School Press.
- Young, D. R. (1998). Commercialism in nonprofit social service associations: Its character, significance, and rationale. *Journal of Policy Analysis and Management*, 17(2), 278-297.

#### 日本語文献

- 秋庭智也 (2012) 「ナチュラル石けん『She with Shapla Neer』生産者を招へい」『南の風』251, 8-9.
- 雨森孝悦 (2012) 『テキストブック NPO—非営利組織の制度・活動・マネジメント—』東洋経済新報社.
- 石下貴大 (2012) 『図解でわかる NPO 法人・一般社団法人いちばん最初に読む本』アニモ出版.
- 入山章栄 (2016) 「世界標準の経営理論 (第 25 回) センスメイキング理論『未来はつくり出せる』は、決して妄信ではない」『Harvard business review = Diamond ハーバード・ビジネス・レビュー』41 (10), 126-136.
- 入山章栄 (2017) 「世界標準の経営理論 (第 31 回) 資源依存理論 小企業が大企業を抑え、飛躍する『パワー』のメカニズム」『Harvard business review = Diamond ハーバード・ビジネス・レビュー』42 (4), 130-141.

- 植田貴子（2012）「SHE WITH SHAPLANEER の立ち上げ秘話－製品化までの道のりと課題－」『フェアトレードで世界を変えよう－NGO・企業・市民がつくる、貧困のない世界－』（pp. 32-33）.
- 上田優（2008）「NPO と行政の協働－多様な社会サービス供給の可能性－」『香川大学経済政策研究』4, 67-84.
- 宇田川元一（2015）「生成する組織の研究－流転・連鎖・媒介する組織パースペクティブの可能性－」『組織科学』49（2）, 15-28.
- 大倉邦夫（2009）「企業の社会的事業における協働戦略」『社会・経済システム』30, 109-121.
- 大倉邦夫（2011）「社会的協働と企業の社会的課題に対する認識・行動の変化のプロセス－帝人ファイバーとフランドルによる繊維製品のリサイクル事業を事例として－」『社会・経済システム』32, 97-109.
- 大倉邦夫（2014）「社会的協働に関する研究の動向」『人文社会論叢. 社会科学篇』31, 27-49.
- 大阪ボランティア協会編（2004）『ボランティア・NPO 用語事典』中央法規出版.
- 大谷尚（2011）「質的研究シリーズ SCAT: Steps for Coding and Theorization－明示的手続きで着手しやすく小規模データに適用可能な質的データ分析手法－」『感性工学』10（3）, 155-160.
- 加藤祥子（2003）「消費者態度と準拠集団－購買意思決定における社会的要因の探求－」『早稲田商学』398, 87-123.
- 岸田民樹（1981）「第4章 組織と環境」安田三郎・塩原勉・富永健一・吉田民人編著『基礎社会学 第3巻 社会集団』（pp. 54-74）東洋経済新報社.
- 橘川武郎（1996）「高度成長期の三菱地所と三井不動産」日本住宅総合センター編著『不動産業に関する史的研究 III』（pp. 119-138）日本住宅総合センター.
- 橘川武郎（2007）「日本不動産業の史的研究とその成果－『日本不動産業史－産業形成からポストバブル期まで－』が明らかにしたもの－」『社会科学研究』58（3）, 3-12.
- 工藤恵理子（2010）「第1章 人や社会をとらえる心の仕組み」池田謙一・唐沢穰・工藤恵理子・村本由紀子著『社会心理学』（pp. 13-42）有斐閣.
- 小島廣光（1998）『非営利組織の経営－日本のボランティア－』北海道大学図書刊行会.
- 小島廣光・平本健太編著（2011）『戦略的協働の本質－NPO, 政府, 企業の価値創造－』有斐閣.

- 小橋勉（2013）「資源依存パースペクティブの理論的展開とその評価」組織学会編著『組織論レビューⅡ－外部環境と経営組織－』（pp. 141-172）白桃書房.
- 後藤祐一（2009）「戦略的協働の理論的枠組」『経済学研究』58（4），319-330.
- 戈木クレイグヒル滋子（2010）『グラウンデッド・セオリー・アプローチ実践ワークブック』日本看護協会出版会.
- 戈木クレイグヒル滋子（2013）『質的研究法ゼミナール－グラウンデッド・セオリー・アプローチを学ぶ－』医学書院.
- 戈木クレイグヒル滋子（2014a）「グラウンデッド・セオリー・アプローチ概論」『Keio SFC journal』14(1)，30-43.
- 戈木クレイグヒル滋子（2014b）『グラウンデッド・セオリー・アプローチを用いたデータ収集法』新曜社.
- 戈木クレイグヒル滋子（2014c）『グラウンデッド・セオリー・アプローチ－分析ワークブック－』日本看護協会出版会.
- 戈木クレイグヒル滋子（2016）『グラウンデッド・セオリー・アプローチ－理論を生み出すまで－』新曜社.
- 榊原研互（2008）「超越論的实在論の批判的検討－R.バスターの所説を中心に－」『三田商学研究』51（4），43-57.
- 佐々木利廣（2001）「企業とNPOのグリーン・アライアンス」『組織科学』35（1），18-31.
- 佐々木利廣（2003）「企業とNPOのコラボレーション－JAHDSのメインアイ共同開発－」『経営論集』50（2），297-311.
- 佐藤健一郎（2012）「バングラデシュ・ネパールでの石けんづくりの現状と品質向上について」『フェアトレードで世界を変えよう－NGO・企業・市民がつくる、貧困のない世界－』34-35.
- 曾根原久司（2011）『日本の田舎は宝の山－農村起業のすすめ－』日本経済新聞出版社.
- 田尾雅夫（1997）「ボランティア・組織の経営管理」『組織科学』31（2），20-28.
- 田尾雅夫（1999）『ボランティア・組織の経営管理』有斐閣.
- 高浦康有（2006）「センスメーカーする組織－三菱ふそうハブ欠陥事件から何を学ぶか－」『日本経営倫理学会誌』13，151-157.
- 高橋伸夫（2009）「組織化とは何か？－経営学輪講 Weick（1979）－」『赤門マネジメントレビュー』8（5），233-262.

- 抱井尚子（2015）「理論からストーリーへー構成主義的グラウンデッド・セオリー法とはー」『青山国際政経論集』（94），43-71.
- 竹田志郎（1992）『国際戦略提携』同文館出版.
- 谷本寛治（1999）「第 15 章 NPO と企業」一橋大学商学部経営学部門編著『経営学概論』（pp. 318-332）税務経理協会.
- 谷本寛治（2002a）「第 1 章 NPO と企業の新しい関係」谷本寛治・田尾雅夫編著『NPO と事業』（pp. 14-49）ミネルヴァ書房.
- 谷本寛治（2002b）「第 2 章 企業と NPO のフォア・フロント」奥林康司・稲葉元吉・貫隆夫編著『NPO と経営学』（pp. 31-57）中央経済社.
- 谷本寛治（2006）『CSRー企業と社会を考えるー』NTT 出版.
- 陳韻如（2005）「戦略的提携理論の展開ーパースペクティブの比較を中心にー」『経済論叢』175（4），358-376.
- 手塚明美（2016）「Case3 『天然石けんづくりで女性の収入向上支援』事業」岸田眞代編著『第 11 回日本パートナーシップ大賞事例集ー広がる協働 企業 & NPO 272 事例のデータ分析ー』（pp. 72-79）サンライズ出版.
- 名武なつ紀（2007）「第 4 章 4. 大手不動産企業の事業展開」橘川武郎・粕谷誠編著『日本不動産業史ー産業形成からポストバブル期までー』（pp. 233-240）名古屋大学出版会.
- 西垣通（2013）『集合知とは何か』中央公論新社.
- 橋本理（2013）『非営利組織研究の基本視角』法律文化社.
- 馮晏（2013）『企業と NPO のパートナーシップ・ダイナミクス』文眞堂.
- 藤井敦史（2010）「第 1 章 NPO とは何か」原田晃樹・藤井敦史・松井真理子編著『NPO 再構築への道ーパートナーシップを支える仕組みー』（pp. 1-25）勁草書房.
- 藤田誠（2001）「第 7 章 資源と組織」大月博司・藤田誠・奥村哲史編著『組織イメージと理論』（pp. 118-137）創成社.
- 藤田誠（2007）『企業評価の組織論的研究ー経営資源と組織能力の測定ー』中央経済社.
- 松行康夫・松行彬子（2004）『公共経営学ー市民・行政・企業のパートナーシップー』丸善.
- 森敏昭（2004）「第 6 章 言語」無藤隆、森敏昭、遠藤由実、玉瀬耕治著『心理学』（pp. 125-148）有斐閣.
- 山岸俊男（2001）『社会心理学キーワード』有斐閣.
- 山倉健嗣（1993）『組織間関係ー企業間ネットワークの変革に向けてー』有斐閣.

- 山中伸彦 (2012)「資源依存パースペクティヴに見る権力研究の理論的課題－批判的解釈理論からの検討－」『組織科学』45 (3), 9-21.
- 横山恵子 (2003)『企業の社会戦略と NPO－社会的価値創造にむけての協働型パートナーシップ－』白桃書房.
- 吉田忠彦 (2009)「第 1 章 非営利組織とは何か」 田尾雅夫・吉田忠彦編著『非営利組織論』(pp. 1-29) 有斐閣.

## 参考資料

- ACE「協働企業紹介: リー・ジャパン株式会社」<http://acejapan.org/wecando/cooperation/lee> (最終閲覧日 2018 年 4 月 1 日).
- 伊勢丹ウェブサイト伊勢丹ウェブサイト <http://isetanparknet.com/beautyapothecary/02/> (最終閲覧日 2016 年 12 月 3 日).
- えがおつなげてウェブサイト <http://www.npo-egao.net/>(最終閲覧日 2017 年 11 月 2 日).
- えがおつなげて「収支報告」(平成 21 年度～平成 25 年度) <http://www.npo-egao.net/outline/accounts.html>(最終閲覧日 2017 年 11 月 2 日).
- 蛭谷敏 (2008)「戦略フォーカスブランド育成 三菱地所(不動産開発)丸の内プレミアムはこう作る」『日経ビジネス』7 月 7 日号, 42-45.
- クラフトリンク「クラフトリンクについて」<http://www.craftlink.jp/org.html> (最終閲覧日 2017 年 11 月 2 日).
- シャプラニール「団体概要」<https://www.shaplaneer.org/about/outline/> (最終閲覧日 2017 年 11 月 2 日).
- シャプラニール (2001)「定款」<https://www.shaplaneer.org/about/mission/> (最終閲覧日 2017 年 11 月 20 日).
- シャプラニール (2009)「クラフトリンク活動指針」[https://www.shaplaneer.org/wp-content/uploads/2016/01/craftlink\\_guideline.pdf](https://www.shaplaneer.org/wp-content/uploads/2016/01/craftlink_guideline.pdf) (最終閲覧日 2017 年 11 月 23 日).
- シャプラニール (2012)「年次報告書 2012」<https://www.shaplaneer.org/wp-content/uploads/2016/01/2013annual.pdf> (最終閲覧日 2017 年 11 月 29 日).
- シャプラニール (2016)「年次報告書 2016」<https://www.shaplaneer.org/wp-content/uploads/2016/01/2017annual.pdf> (最終閲覧日 2017 年 11 月 29 日).
- 「空と土」プロジェクトウェブサイト <https://soratsuchi.com/> (最終閲覧日 2017 年 11 月 23 日).

太陽油脂株式会社ウェブサイト <http://www.taiyo-yushi.co.jp/> (最終閲覧日 2017 年 11 月 11 日) .

「特集 3 地震に強い住宅は?—『内陸だから』『低層だから』安全とは限らない—」『日経トレンディ』2011 年 8 月号, 144-147.

内閣府「特定非営利活動法人の活動分野について」<https://www.npo-homepage.go.jp/about/toukei-info/ninshou-bunyabetsu> (最終閲覧日 2017 年 3 月 11 日).

内閣府「認定のための手引き」[https://www.npo-homepage.go.jp/uploads/kiso\\_ninteitetsuduki.pdf](https://www.npo-homepage.go.jp/uploads/kiso_ninteitetsuduki.pdf) (最終閲覧日 2017 年 3 月 11 日).

内閣府「パブリック・サポート・テスト (PST) に関する基準」<https://www.npo-homepage.go.jp/about/npo-kisochishiki/ninteiseido> (最終閲覧日 2017 年 3 月 11 日).

内閣府 (2015)『平成 27 年度特定非営利活動法人及び市民の社会貢献に関する実態調査』[https://www.npo-homepage.go.jp/uploads/h26\\_shimin\\_chousa\\_all.pdf](https://www.npo-homepage.go.jp/uploads/h26_shimin_chousa_all.pdf) (最終閲覧日 2017 年 11 月 27 日).

内閣府 (2016)『平成 27 年度特定非営利活動法人及び市民の社会貢献に関する実態調査』[https://www.npo-homepage.go.jp/uploads/h27\\_houjin\\_shimin\\_point.pdf](https://www.npo-homepage.go.jp/uploads/h27_houjin_shimin_point.pdf) (最終閲覧日 2017 年 3 月 11 日).

農林水産省 (2005)『2005 年農林業センサス』<http://www.maff.go.jp/j/tokei/census/afc/2010/05houkokusyo.html> (最終閲覧日 2017 年 3 月 28 日).

三菱地所株式会社 (2011a)『三菱地所グループ会社案内 2011』<http://www.mec.co.jp/j/company/pdf/company2011j.pdf> (最終閲覧日 2017 年 3 月 28 日).

三菱地所株式会社 (2011b)『三菱地所グループ CSR 報告書 2011』<http://www.mec.co.jp/j/csr/report/2011/pdf/csr2011.pdf> (最終閲覧日 2017 年 3 月 28 日).

三菱地所株式会社ウェブサイト <http://www.mec.co.jp/index.html> (最終閲覧日 2017 年 3 月 28 日).

三菱地所株式会社「業績ハイライト」<http://www.mec.co.jp/j/investor/financial/highlight/> (最終閲覧日 2017 年 11 月 11 日) .

MAJOR7「三菱地所レジデンスのマンション一覧」<https://www.major7.net/Searchcorp/8/> (最終閲覧日 2017 年 11 月 23 日).

山梨県北杜市ウェブサイト「人口・世帯数」<https://www.city.hokuto.yamanashi.jp/docs/1386.html> (最終閲覧日 2017 年 3 月 28 日).