

地域発元気づくり支援金【長野地域】活性化事例発表会

組織のコラボレーションによる地域づくり —地域協働の視点から—

2023年12月20日(水)

長野合同庁舎5階 501～503会議室

長野県立大学グローバルマネジメント学部

東 俊之 (あずま としゆき)

azuma.toshiyuki@u-nagano.ac.jp

本日の予定

①自己紹介と 本日の概要

①組織間コラボレーション

- 1) 組織間コラボレーションとは
- 2) 組織間コラボレーションの特徴
- 3) 組織間コラボレーションのプロセス

②地域づくりと地域協働

- 1) そもそも地域とは
- 2) 地域の参加者
- 3) 地域協働

③地域づくりのヒントとして(?)

講演のタイトルは・・・

組織のコラボレーションによる地域づくり —地域協働の視点から—

皆さんが、「地域のなかで活動する」ことはもとよりも、「**地域のみんな**で**協力する**」ことができるヒントにもなればと思っています。

★優れた事例のご報告は、既にありましたので、少し概念的なお話しをしようと思います。

自己紹介

氏名

東 俊之 (あずま としゆき)

職位

准教授

専門・研究分野

経営学、経営組織論、組織間関係論

担当授業科目

経営組織論、組織間関係論など

◎教育

- ・初年次教育
- ・アクティブラーニング
- ・経営学勉強会

◎研究

- ・組織間コラボレーション
- ・伝統産業
- ・動物園

①組織間コラボレーション（協働）

1) コレボレーションとは？

ここでは、「協働」＝（組織間）コラボレーションと考えます。

なぜ「協働」が必要なのか？➤ふさわしい分野の例

①当事者性を重視したきめ細かい対応が必要な分野

②地域社会の主体的な取り組みが必要な分野

③専門性が求められる分野

④地域全体の合意形成が必要な分野

⑤参加する市民の自己実現が図られ、コミュニティ形成に資する分野

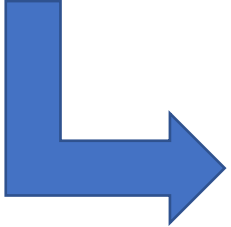
（出所）横浜市（2022）『Let's協働入門（改訂版）』より筆者作成

①組織間コラボレーション（協働）

1) 組織間コラボレーションとは？

組織間コラボレーションを報告者（東）なりに定義づけると…

「参加する各組織が持つ専門技術や知識、考え方、文化や歴史など（=資源）を組み合わせ、より大きな価値（=相乗効果）を生み出すこと。」



特に地域づくりには、様々なステークホルダーのコラボレーションの必要性が指摘されている

参考：代表的な定義（Gray, 1989, p.5）

「さまざまな側面から課題を見ている複数の集団（組織）が、その違いを建設的に明らかにしながら自らの能力の限界を超えて解決策を探索する過程」

①組織間コラボレーション（協働）

※そもそもなぜコラボレーションする必要があるのか？

社会課題 → 多様化・複雑化 ⇔ 単独の組織で対応する、これまでのやり方では問題解決できない (Gray, 1989)
= 「地域づくり」も含む



さまざまな組織が資源を持ち寄って、協力しながら相乗効果を生み出して課題解決に進んでいくプロセス

鷲田清一 (2014) 「目的がぴたりと一致するわけではなく思いの込め方に違いがあるが、とりあえずできるところをいっしょにやりましょうという感覚で行われるのが『協働』」 (鷲田, 2014, p.106)

①組織間コラボレーション（協働）

2) 組織間コラボレーションの特徴

- ①対等性あるいは平等性の確保
- ②社会課題の共通認識や目的・ビジョンの共有性
- ③組織間とりわけ組織内主要メンバー間の相互理解にもとづく相互信頼性
- ④組織間コラボレーションが相互に学び合い変化する相互変容性
- ⑤価値創造性

（出所）佐々木利廣（2009）「組織間コラボレーションの可能性」佐々木他『組織間コラボレーション』ナカニシヤ出版、第1章より筆者作成

①組織間コラボレーション（協働）

- 初期の段階では、①対等性あるいは平等性を確保することが必要：対等で平等な関係から出発することで、既成の縦割組織の硬直性や閉鎖性から解放され、異質な他者との出会いによって創造的な行為が求められる場面で、組織間コラボレーションが生じる。
- 次に、②社会的課題の共通認識や目標・ビジョンの共有が必要：課題を明確化し、目的やビジョンが共有されることで組織間コラボレーションが進展していく。
- さらに、③組織間、とりわけ組織内主要メンバー間の相互理解にもとづく相互信頼性が不可欠：組織間コラボレーションの媒介者や、触媒役を果たす架橋組織への信頼が必要である。

（出所）佐々木利廣（2009）「組織間コラボレーションの可能性」佐々木他『組織間コラボレーション』ナカニシヤ出版。

2023年12月20日

地域発元気づくり支援金【長野地域】活性化事例発表会

①組織間コラボレーション（協働）

- また、④それぞれの組織が相互に学びあい変化する相互変容性を有していることもポイント：相互に依存する組織間が影響を与え合いながら共進化する。
- 最後に、⑤価値創造性が必要：組織間コラボレーションでのさまざまな活動過程において、既存の価値観に代わって新しい価値観が創造されることもある。こうした新たな価値創造も組織間コラボレーションの特徴である。

（出所）佐々木利廣（2009）「組織間コラボレーションの可能性」佐々木他『組織間コラボレーション』ナカニシヤ出版。

5つのポイントを意識しながら組織間コラボレーションをマネジメントすることが必要!!

①組織間コラボレーション（協働）

○架橋組織（佐々木, 2009）

行政・企業・NPOというアクターを招集し、協働関係をマネジメントするような架橋組織（bridging organization）の役割が重要。行政が架橋組織の機能を果たす場合もあれば、NPOが果たす場合もある。

★問題点

「架橋組織が有効であるかどうかは架橋組織への**正当性**や支援が他組織から得られるかどうか、それに見合った能力を架橋組織がもっているかどうか、また組織内の支持が得られるかどうかにかかっている」（山倉, 2001, p.85）

※アライアンス（戦略提携）における議論

※「つなぐ役割」が不可欠だし、つなぐ役割への信頼も求められる

①組織間コラボレーション（協働）

3) 組織間コラボレーションのプロセス

Gray(1989)の議論

- (1) **課題設定 (Problem setting) 段階**: フェイス・トゥ・フェイスの対話から始められる。関連するステークホルダーが特定され、共通した課題を参加組織間で認識される段階。= 解決すべき直面する課題は何かについて、組織間での共通認識が必要
- (2) **方向設定 (Direction setting) 段階**: 組織間の協働行為の理想的状態を明確にする段階 = グランドルール構築やアジェンダの設定を通じ、参加組織が合意形成していく段階
- (3) **実装 (Implementation) 段階**: 組織間で合意を得た協働事業を維持・発展させるため、外部組織からのサポートをもとにシステムや機構を作り上げる段階。

①組織間コラボレーション（協働）

3) 組織間コラボレーションのプロセス Gray(1989)の議論

第1フェーズ： 問題設定段階	第2フェーズ： 方向設定段階	第3フェーズ： 実装段階
<ul style="list-style-type: none">・課題の共通した定義・協働への参加・ステークホルダーの特定・ステークホルダーへの正当性・会議招集者の特徴・資源の特定	<ul style="list-style-type: none">・グランドルールの構築・アジェンダの設定・下位集団の組織化・情報検索の結合・オプションの探索・合意の達成と取引の締結	<ul style="list-style-type: none">・支持者への対応・外部からのサポート・構造化・合意事項の監視と遵守の確認

(出所) Gray, B. (1989), *Collaborating: Finding Common Ground for Multiparty Problems*, Joeey-Bass, p. 57. (筆者訳出)

①組織間コラボレーション（協働）

3) 組織間コラボレーションのプロセス

★さらなる段階が発生？

◎ビジョンの再構築、他のアクターを巻き込み拡張する段階

⇒コラボレーションが、多くの組織との関係を生み出し、「**拡張**」していく。またコラボレーションによって組織も「**(再)変革**」する必要性が生じる。

◎正のスパイラルばかりではなく、ある協働活動が該当組織にとってマイナスの影響を及ぼすことも考えられる。

⇒一方の組織が成長し、他方の組織にパワーを発揮するようになる可能性
➤対等性は崩壊し、相互信頼も崩れ、コラボレーションそのものが失敗に終わることも。

①組織間コラボレーション（協働）

3) 組織間コラボレーションのプロセス

★そもそもコラボレーションを継続する必要がある？

◎課題が解決した場合・・・組織間コラボレーションを継続する必要はない。

➡課題ごとにその解決に必要な主体が繋がったり、はなれたりすることが必要に・・・いかにうまく「ほぐす(離す)こと」ができるか、そして自律的に「結ぶ(繋がる)こと」がどうすればできるかも検討が必要。

※でも地域の課題は、多様で複雑・・・

◎新たな課題が発生(発見?)した場合に、「即興的」に結びつくことができるような、緩やかな関係性をキープしておくことは有益

①組織間コラボレーション（協働）

★まとめ=皆さんの活動の確認事項として

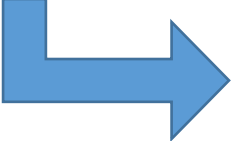
○単独の組織では不可能なこと、とくに複雑化した社会課題を解決するために組織間コラボレーションを実施することが必要

○組織間コラボレーションのポイントは、①対等性・平等性、②ビジョン共有性、③相互信頼性、④相互変容性、⑤価値創造性（佐々木，2009）

○組織間コラボレーションのプロセスは、①課題設定段階➡②方向設定段階➡③実装段階（Gray, 1989）➡⑤さらなる段階 or ほぐす段階


②地域づくりと地域協働

1) そもそも「地域づくり」の“地域”とは？

 「地域」を定義づけることは容易ではない

森岡 (2008) : 地域という言葉 ⇒ 意味内容の多義性、空間的範囲の多重性がある

e.g.) 隣近所から、都道府県 (あるいはそれ以上) に相当する広大なものに至るすべての空間を内包する言葉として「地域」が使われる


空間的範囲という特徴を有する地域は、**その空間に関与する様々な主体が存在** (後述)

②地域づくりと地域協働

★英語で言えば…

英単語	意味
area	(特定の)地域、地方
region	(広大な)地域、地方
district	(行政・司法・教育・選挙などの目的で区分された)地区、街、区域、管区

意味内容の多義性、空間的範囲の多重性がある

➡「隣近所から、市町村・都道府県、あるいはASEAN地域など国際規模のものまで含む」

②地域づくりと地域協働

英単語	意味
community	<ul style="list-style-type: none">・地域社会;市[町・村](自治体);(同時に造成された)地域;その人々。・(地域社会などへの)帰属意識、一体感;(思想・利害など)共通性、一致、類似;(財産などの)共有、共用

空間的な範囲だけでなく、人間的つながりをも含んだ概念

コミュニティについての古典的な研究者であるマッキーバー (MacIver, R.M.): 「コミュニティとは人々が**共同生活する領域**(村や町、あるいは国家など)であり、またその領域に**独特な共通の諸特徴**(習慣、伝統、言葉づかい)を有していることがコミュニティの必要条件」(MacIver, 1917)

②地域づくりと地域協働

2) 「地域づくり」の“地域組織”とは？

行政組織、NPO、企業、学校、病院、市民団体、任意団体、自治会（町内会）、PTA、TMO（まちづくり機関）…

地域内には、様々な組織がある。地域外の組織との協力も必要な場合も…（←あらたな気づきのきっかけ）

★それぞれが持っている資源は異なる…

地誰がどのような“資源”を持っているのかを、誰かが理解しておくことが必要

②地域づくりと地域協働

3) 地域協働の視点

地域課題＝一筋縄ではいかない・・・

さまざまなステークホルダー(＝仲間!)と一緒に協働することが必要。

➡「お互いの立場を補うことや肩代わりすることだけが協働ではなく、お互いの組織や地域での力を理解し支え合い、同じ地域の住人として、地域が主役の活気ある社会を目指すこと」(塚本・東, 2018)

➤特に、セクターを越えたコラボレーション

②地域づくりと地域協働

3) 地域協働の視点：政治的環境の要因も

●『新しいコミュニティのあり方に関する研究会報告書』＝「地域コミュニティやNPO、その他の住民団体など公共サービスの提供主体となり得る意欲と能力を備えた多様な主体が、自ら、地域の課題を発見し解決することを通じて、力強く『公共』を担う仕組みや、行政と住民が相互に連携し、ともに担い手となって地域の潜在力を十分に発揮し、地域力を創造する仕組みを作っていくことが求められる」（総務省，2009，p. 2）

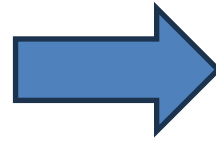
●「新しい公共」＝「市民から委託された政府による一元的な決定では、市民ニーズを満たさなくなってきた。そこで、行政だけでなく、市民・NPOなどの多元的な公共主体による多様な決定，サービス提供によって豊かな社会を実現していこうというのが、新しい公共論」（松下，2009，p. 40）

➡実際には行政組織が主導で、地域協働を促進していた側面は否めない

②地域づくりと地域協働

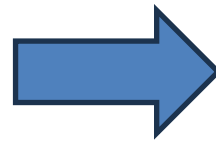
3) 地域協働の視点

①一つのセクターだけで解決できない課題が多い



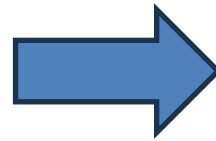
地域協働の促進
(地域協働をどう進めるか)

②地域協働の内容や解決策は、地域によって少しずつ異なる



地域協働の移転
(地域協働の仕組みをどう移転するか)

③ある地域課題が解決しても、また別の地域課題が生まれる



地域協働のデザイン
(地域全体をどうデザインするか)

②地域づくりと地域協働

★まとめ=皆さんの活動の確認事項として

○地域=多様な意味でつかわれる⇒「地域づくり」といった場合・・・人間的な繋がりを含んだ「コミュニティ」に近い概念(=独自の習慣や伝統・文化などを有している)

○地域組織(≡地域課題の解決に取り組む組織)も様々⇒誰がどのような資源を持っているかを、誰かが知っていることが大事。

○地域によって課題は異なる。またある課題が解決しても別の課題が生まれることも⇒地域の実情に合わせること、長期的な視点で活動することが不可欠。

③地域づくりのヒントとして

★ここまでのまとめとして・・・講演者の考え

1) 地域づくり＝一筋縄ではいかない。皆さんの「思い」が必要
＝誰かが動かないとスタートしない。

2) 地域課題は多様化・複雑化➡コラボレーション（協働）が不可欠
＝「出会いの場」を作り出し、積極的に参加する。

3) コラボレーションの参加者、誰がどのような資源を持っているかを、
“誰か”が知っていることが大事
＝全参加者が知っている必要はない。

③地域づくりのヒントとして

★ここまでのまとめとして・・・講演者の考え

4) 協働する上では、平等性の確保が不可欠

=「危機感」と「面白さ」を活動に埋め込む。

5) つなぐ役割への信頼が必要

=信頼➤「個人に対する信頼」から、「組織に対する信頼」へ

➡長く続けることが大切。

6) ゆるやかな関係性を維持できる「場」を確保しておくことが大切

=「(地域)プラットフォーム」(國領, 2011)という概念。「交流によって

新たな価値を創出する地域における基盤」(長尾ほか, 2022, p. 10)

③地域づくりのヒントとして

★ここまでのまとめとして・・・講演者の考え

7) 課題ごとに「結びなおす」ことも不可欠

=多くの課題を協働してクリアしながら、総和として地域づくりが成し遂げられる➡課題ごとに協働の参加者が異なる。

8) 誰かがずっと中心であることは不必要

=特定の組織や個人があらゆる協働活動でリーダーシップを発揮するというより、課題ごとに協働をリードする組織や個人が変化するというイメージ

<参考文献>

- Austin, J. E. (2000) *The Collaboration Challenge: How Nonprofits and Businesses Succeed through Strategic Alliances*, Jossey-Bass
- 東 俊之 (2009) 「組織間コラボレーションの展望と課題」佐々木・加藤・東・澤田著『組織間コラボレーション』ナカニシヤ出版.
- 東 俊之 (2018) 「伝統産業地域における地域協働」佐々木利廣編著・大阪NPOセンター編『地域協働のマネジメント』中央経済社.
- 東 俊之 (2021) 「オープンファクトリーによる『協働の場』の構築に関する一考察」『日本マネジメント学会第84回研究発表大会予稿集』
- Bailey, D. & K. M. Koney (2000) *Strategic Alliances among Health and Human Services Organization*, Sage.
- Gray, B. (1989) *Collaborating: Finding Common Ground for Multiparty Problems*, Jossey-Bass
- 早田 幸 (2005) 「地域協働へのアプローチー理論的と本書の対象」佐藤滋・早田幸編著『地域協働の科学ーまちの連携をマネジメントする』成文堂.
- 稲葉祐之 (2016) 「組織間協働と協働問題解決ー倉敷チボリ公園プロジェクトの事例ー」『横浜経営研究』(横浜国立大学) 第37巻第1号, pp. 337-356.
- 國領二郎+プラットフォーム・デザインラボ編著 (2011) 『創発経営のプラットフォーム』日本経済新聞出版社
- MacIver R. M. (1917) *Community*, Macmillan and co. (中 久郎・松本道晴監訳『コミュニティ』ミネルヴァ書房, 2009)
- 松下啓一 (2009) 『市民協働の考え方・つくり方』萌書房.
- 三矢勝司・吉村輝彦・秀島栄三 (2014) 「多様な主体の協働による地域自治を推進する組織マネジメントとネットワーク形成の支援」『社会技術研究論文集』第11号, pp. 44-54.
- 長尾雅信・山崎義広・八木敏昭 (2022) 『地域プラットフォームの論理ープレイス・ブランディングに向けて』有斐閣.

<参考文献>

松下啓一(2009)『市民協働の考え方・つくり方』萌書房。

森岡清志(2008)「<地域>へのアプローチ」森岡清志編著『地域の社会学』有斐閣アルマ。

佐々木利廣(2009a)「組織間コラボレーションの可能性」佐々木利廣・加藤高明・東俊之・澤田好宏共著『組織間コラボレーション』ナカニシヤ出版。

佐々木利廣(2009b)「クロスセクター協働による地域ブランドの向上」佐々木利廣・加藤高明・東俊之・澤田好宏共著『組織間コラボレーション』ナカニシヤ出版。

佐々木利廣(2010)「企業とNPOの組織間関係 ―日米の協働ケースをもとに―」『経営論集』(明治大学)第57巻第1・2号, pp. 247-267。

佐々木利廣(2018)「協働からコレクティブインパクトへ」佐々木利廣編著・大阪NPOセンター編『地域協働のマネジメント』中央経済社。

佐々木利廣編著・大阪NPOセンター編(2018)『地域協働のマネジメント』中央経済社。

佐々木利廣・加藤高明・東俊之・澤田好宏(2009)『組織間コラボレーション』ナカニシヤ出版。

総務省(2009)『新しいコミュニティのあり方に関する研究会報告書』。

田中豊治(1999)「分権型社会におけるまちづくり協働システムの開発-住民と行政を結ぶ中間組織の編成原理」『組織科学』第32巻第4号, pp. 33-47。

塚本淳子・東俊之(2018)「地域・協働・ネットワークの組織論に向けて」佐々木利廣編著・大阪NPOセンター編『地域協働のマネジメント』中央経済社。

山倉健嗣(2001)「アライアンス論・アウトソーシング論の現在 ―90年以降の文献展望」『組織科学』第35巻第1号, pp. 81-95。

Wood, D. & B. Gray (1991) “Toward a Comprehensive Theory of Collaboration,” The Journal of Applied Behavioral Science, Vol. 27, No. 4, pp. 139-162.