

東京大学大学院新領域創成科学研究科社会文化環境学専攻 2007年1月提出

ネットワーク型環境 NPO の多様性と変革過程に関する研究

～ごみ環境ビジョン 21 とかしわ環境ステーションを事例として～

Study on diversity and change process of network type environmental NPO

Case study on Gomi-kankyo Vision21 and Kashiwa-kankyo station

学籍番号 56826

氏名 西條 拓磨 (Saijo Takuma)

指導教員 佐藤 弘泰 助教授

キーワード：多様性・NPO・ネットワーク

1. 研究背景・研究目的

1970年代以降、日本を含め世界的に NPO セクターの社会的意義が強く認められるとともに、その活動が盛んになった。以後、環境問題への関心の高まりを反映して環境問題に市民として取り組む受け皿となる環境 NPO が育ってきた。そのような流れの中で、NPO 間のつながりを求める活動も盛んになり、ネットワーク型環境 NPO (以後、N-NPO とする) が作られるようになった。ここでいう N-NPO とは、「環境分野のミッションを掲げ、ネットワークの責任・活動範囲を明確に定めた、組織化されたネットワーク」とする。

N-NPO はそれぞれが何らかの目的を持って作られてきた。私自身、N-NPO と言えるような二つのネットワーク (後述) に参加している。活動していく中で各 N-NPO の本来の目的の達成度に差を感じることが多い。さらに、新しい取り組みを行おうとしてもなかなかうまく行かない場合も多く、N-NPO には様々な困難がある。

そこで本研究では、N-NPO においてその本来の目的の達成に強い影響を与える要因を見出すとともに、どのようなすれば参加 NPO にとってもネットワークにとっても望ましいような方向に進めるのかを明らかにする。

2. 研究手法と対象とするケース

(1) 研究の視点

本研究の対象とした二つの NPO (後述) やそれと類似の NPO へのインタビューを通じ、多くの活動家が特に「情報の共有」・「協働の推進」・「影響力の強化」という三点を目的として重視していることがわかった。この三点は形成過程や活動が全く違う N-NPO 同士で比べる場合にも有効な視点であると考えられるので、研究の視点として採用した。

①情報共有

参加 NPO 間でお互いに持っている活動のノウハウや政策の情報などを交換し合うことである。

②協働の推進

外部ステークホルダー (行政や事業者、他の NPO など) と、何らかの目的を達成するために一緒に事業を行うこと。

③影響力の強化

数の力やネットワーク自身の知名度を利用することで影響力を増すこと。

(2) 研究手法と研究作業

N-NPO の研究の蓄積が少なかったため、研究上の有効な視点を事前に整理することが難しかったこと、また私自身が直接参加している二つの N-NPO が事例として選択できたことの二つの理由から、参与観察を研究手法として採用した。以

下作業手順を示す。

①**先行研究の調査**：文献や N-NPO へのインタビューを通して先行研究を整理するとともに、N-NPO を観察するための視点を調査した。この際、環境分野に限定せずに調査を行った。

②**事実の収集と分類**：一人のメンバーとしてケースとしている二つの組織に深く参加する中で、会議や催し等の発言録を逐一取り、資料や活動内容も記録した。その記録や組織の仕組み、三つの目的に割かれる時間等を、それらの三つの観点から分類していった。

③**分類のまとめ**：分類したものに従い、この三点が達成されているのかいないのか、それはどうしてなのかを先行研究を踏まえ、できるだけ主観を排するように広範な情報から判断し、分類したものをまとめた。

④**他の活動者（複数）の判断**：まとめたものを他のメンバーに問い直し、他のメンバー（最低三人以上、その部門の責任者がいれば、その部門の責任者を含む）の判断を確認した。その認識が自分と一致した場合は正しいとし、一致しなかった場合一致するまで議論を重ねた。一致の判断は、メンバーの同意をもって行った。

⑤**比較**：③～④を通して、これら二つの組織の長所、短所、課題等の全体像が明確になっている。二つのケースの違いを生じさせる根本要因を再びこの三つの視点で考える。

（3）対象とするケースと現状の整理

①ごみ環境ビジョン 21（以下ごみかん）

東京都の多摩地域でごみ問題に集中して取り組んでいる N-NPO。多摩地域の各自治体で活動していた NPO のメンバーが、ごみ処分場建設をめぐる反対運動のために結集した。運動は失敗に終わったが、運動終了後一部のメンバーが集まって結成された。地域のごみに関する情報を集めて国や事業者を持っていき、国や事業者の情報をまた地域に還元していくことで、揺さぶりをかけながらごみ政策の転換を促している。約十年活動している。理事に近い立場で参加した。

・**情報共有**：互いが必要とする情報がわかってお

り持っている情報の特性が似ているため情報共有が浸透している。

・**協働の推進**：各外部ステークホルダーと均等に距離をとりながら協働を進めている。

・**影響力の強化**：各外部ステークホルダーに対してある程度の影響力は持っているが、そこまで大きくはない。

②かしわ環境ステーション運営協議会（以下 KKS）

千葉県柏市にある環境学習施設「かしわ環境ステーション」の維持運営主体。行政からの委託として運営している。ごみ処理場建設の見返りとして処理場内に作られた。意思決定機関である幹事会と、活動機関である「環境学習部会」・「環境情報交流部会」・「環境研究部会」の三つの部会で活動しており、多様な NPO が参加している。約二年活動している幹事の一人として参加した。

・**情報共有**：互いが必要とする情報が明確ではなく、持っている情報の特徴や性質が異なるため共有すべき情報の見極めやそのための情報伝達媒体の選択をルーチン化できずにいる。

・**協働の推進**行政との協働が圧倒的に強い。他の外部ステークホルダーとの協働は弱い。

・**影響力の強化**：行政に対してはある程度の影響力を持っている。他の外部ステークホルダーに対しても行政との関係から少しずつ影響力を持ち始めている。

3. 三つの視点からの比較と組織性格決定要因

（1）違いの整理とその背景

①情報共有

単純化すると、ごみかんは情報共有のシステムがある程度機能しているのに対し KKS は情報共有に対するインセンティブが弱い。その理由は自分たちが必要とする情報（＝ニーズ）の認識の差と、持っている情報の特性の差である。この差が生じているのは、ニーズの発生起点と参加 NPO の多様さからであると考えられる。

N-NPO を作るニーズは結成時に一番意識される。ごみ間は NPO のニーズのみから発生したのに対し、KKS は行政のニーズと NPO 達のニーズ

が混ざり合った。

また、NPO が多様であれば流れる情報の特性も多様であると考えられる。従って、そこまで参加 NPO の多様さが大きくはないごみかんは流れる情報の特性も多様ではなく、参加 NPO の多様さが比較的大きい KKS は流れる情報の特性も多様である。この多様さの程度は、N-NPO のミッションの具体性と、参加 NPO と N-NPO のミッションの近似性から測られる。何故ならば、ミッションが具体的で近似性が高ければそれだけ活動が似ており、逆であればそれだけ似ていないからである。

一方、ごみかんはミッションをはっきり意識している分、それ以外の視点に目がいきにくいということも言える。上記の議論は「NPO が必要としている情報を得られることが重要である」という前提で行ってきた。しかし実際は思いもよらない情報が入るおかげで成功する場合がある。KKS はそのような可能性がより大きなネットワークであるとも言える。

②協働の推進

単純化すると、ごみかんは多様な外部ステークホルダーと広く浅く、かしわは限られた外部ステークホルダーと狭く深く協働を進めている。なぜならば、ごみかんでは形成前の運動の経験から多様なステークホルダーとの関係が重視されているのに対し、KKS では結成過程から行政との関係が重視されるからである。また、ごみかんでは運動の論理（＝変革の論理）が強いのに対し、KKS では組織の論理（＝維持の論理）が強いという理由も考えられる。このため、ごみかん何かを変えていくために多様な協働をしているが、KKS は施設の維持のために行政との関係に力を入れている。

③影響力の強化

単純化すると、ごみかんは多様な外部ステークホルダーに広く弱く、KKS は限られた外部ステークホルダーに狭く強く影響力を持っている。その理由は協働と同様である。ごみかんは、発足時から変革を実現するために多様なステークホルダーへの影響力が重視されているのに対し、KKS

では施設の維持のために行政への影響力が強く意識されているためである。

（２）N-NPO の組織性格を決める重要な要因

以上の現状分析から、「情報共有」は「N-NPO のミッションの具体性や参加 NPO のミッションとの近似性」と「形成過程におけるニーズ（＝ステークホルダーとの関係から派生している）」と強い結びつきを持ち、「協働の推進」と「影響力の強化」は「外部ステークホルダーの関係」と「運動の論理と組織の論理の強さの度合い」と強く結びついているのである。これらの要因をまとめると、「ミッションの具体性と近似性」・「外部ステークホルダーとの関係」・「運動型・組織型」の三つである。この三要因は形成過程でかなりの部分が決まるものであり、途中で変えていくことは難しい。従って組織の性格を途中で変えることは非常に困難であるように見える。しかし、実際に途中で変わっている N-NPO は存在し、また変わらなければならない時も多いにある。以下、N-NPO の変革過程について考えたい。

4. N-NPO の変革過程

（１）組織の変革過程

組織の変革は、外部環境の変化に対応する「外圧的变化」と、環境の変化を予測し先手を打って変化の準備を行えばやく変化する「内圧的变化」がある。両方の変化の能力が重要であるが、環境変化が早い現代においては「内圧的变化」がより重要である。

このような内圧的变化を起こすためには「創造的な『個』の営みを優先する」・「参加 NPO やメンバーの自主性を侵害しない」・「ゆらぎ（既存の秩序が不安定になっており、組織が変化しやすい状態）を新しい秩序の源泉と見なし、不均衡や混沌を排除しない」という三つの条件が必要である。但し、前の二つは「ゆらぎ」を生み出すための必要条件と考えられるので、「ゆらぎを生み出す」ことが内圧的变化の必要条件である。さらに、ネットワークに様々な質を持つ NPO が参加することで、全体としての秩序をいい意味で乱す「ゆら

ぎ」が生じると考えられることから、相応しい程度の多様性の維持こそが「内圧的変化」のための必要条件である。

次に、「内圧的変化」のための十分条件を考えたい。必要条件によって維持された「ゆらぎ」から、既存の秩序に囚われない様々な試みが生じてくる。それらの試みの中には次の新しい秩序になるであろうものもある。従ってこれらを見つけ、精査できるようなシステムを整えることが、「内圧的変化」の十分条件である。

言い換えると、多様性を維持し、そこから生まれる様々な方向性を精査し、判別し、良き試みは実践することで内圧的変化が進む。これを「多様性のマネジメント」と呼びたい。

しかし実際には多様性から生まれる方向性全てを精査することはできない。はじめから数を絞る必要がある。ここで、三つの組織性格決定要因が重要なポイントとなる。何故ならば、この三つの組織性格決定要因は N-NPO の結成目的と深く結びついており、この三つの要因の何らかの変動が、秩序の変動であると考えられるからである。

(2) 参加 NPO の自立性と多様性と性格決定要因

三つの性格決定要因を見る前に、参加 NPO の自立性と、N-NPO の多様性の関係を確認したい。特に NPO に見られることであるが、一緒に活動していく中で少しずつ参加メンバーの自立性が損なわれている（付和雷同的である）場面、すなわち同質化の場面が見られる。自立性があれば多様であるとは単純には言えないが、多様であるためには参加 NPO が主体的に物事を判断し行動することが重要である。

① ミッションの具体性と近似性

前述のように、ミッションの具体性と近似性は、参加 NPO の多様性と強く結びついている。

② 外部ステークホルダーとの関係性

多様なステークホルダーと付き合っていると、多様性は広がり、特定のステークホルダーと強く結びつくと広がりにくくなる。

③ 運動型か、組織型か

運動の論理は現在の安定的な秩序を破壊しよ

うというものであり、同質化を拒む論理であるが、運動が過激になっていくに従って統一性が求められるようになり、組織は純化し同質化していく。実際にごみ環境ビジョン 21 の結成前の運動においてもこのような現象が見られた。一方組織の論理は維持の論理である。維持には、不安定よりは安定が大事であり、同質化の圧力が働く。

(3) ネットワーク型環境 NPO の変革

N-NPO を変革していくために大事なことは「多様性のマネジメント」であった。多様性は三つの性格決定要因によって左右されるものであり、また三つの要因はそもそもの N-NPO の結成動機にも深く関わっていることから、ゆらぎもここから発生することがわかった。従って、これら三つの要因の変動を把握することで、「ゆらぎ」の方向性をつかみ、実験的な取り組みを精査し、新しい秩序の種を見出し、支援し、N-NPO の変革を実現できるのである。

5. 本研究のまとめと今後の課題

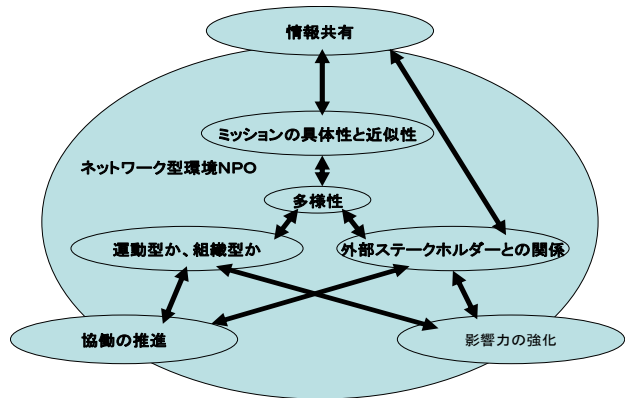


図1 三つの目的と三つの要因と多様性の関係

本研究においては性格が異なる二つの N-NPO を調査した。その結果、組織性格を決定付ける重要な三つの要因を見出した。この三つの要因は組織の多様性と強く結びつき、その変動を観察することで組織の変革が可能となることも明らかになった。このことを示しているのが図1である。

以上の研究結果を踏まえ、今後はより多くの N-NPO を三つの要因から調査し、その一般化を目指す必要がある。