

平成 24 年度 卒業論文

ネットワーク組織におけるイノベーション
特定非営利活動法人 遠野まごころネットを事例に

所属ゼミ 上野ゼミ

学籍番号 1090401121

氏名 原元由貴

大阪府立大学経済学部

要約

「ネットワーク組織におけるイノベーション」

1090401121 原元由貴

本論文では、イノベーションが生まれやすいと言われ、新たな組織像として注目されている「ネットワーク組織」について、2011年3月11日に発生した東日本大震災後に立ち上げられた被災地支援組織、岩手県の特定非営利活動法人、遠野まごころネットで実際に行ったフィールドワークとインタビュー調査を基に、「ネットワーク組織」において、いかにイノベーションが生まれるか、そしてネットワーク組織はなぜイノベーションが生まれやすいのか事例を紹介しながら、検証し分析している。

序章では研究の概要を述べている。近年、グローバル競争やイノベーション競争などが激化しており、経済社会の変化に伴って組織自体も変化し、その変化に柔軟に対応できるよう、多元性と多様性を持つような組織構造が理想とされてきた。そんな中、組織内部における縦割りの壁や組織同士の壁を超える社会ネットワークを展開させることで水平性、柔軟性、多元性という特徴を持ち、結合することによって協働でき、イノベーションを生み出しやすいと言われている活動システム、「ネットワーク組織」という組織の在り方が理想とされ、今ではそれが現実となってきた。この「ネットワーク組織」において果たして本当にイノベーションは生まれやすいのか、そしてどのようにイノベーションが生まれるのかを、岩手県にある東日本大震災の支援を行っている特定非営利活動法人遠野まごころネットで約3ヶ月間行ったフィールドワークとインタビュー調査を基に検討している。

第1章では非営利組織の定義づけを行っている。そして非営利組織の現状について概観している。

第2章ではネットワーク組織の定義づけを行い、ネットワーク組織の特徴や経営学的効果、メリット、デメリットなどについての先行研究を紹介している。

第3章では、イノベーションの定義づけを行い、組織におけるイノベーションの条件やイノベーションとネットワーク、組織の関係性について先行研究を基に述べている。

第4章では、約3ヶ月間フィールドワークを実施した、ネットワーク組織型組織構造をとる、岩手県最大のNPO法人、特定非営利活動法人遠野まごころネット（以下、遠野まごころネット）について、組織構造などを紹介し、実際に行ったフィールドワークやインタビュー調査の内容について述べている。また、遠野まごころネットの事業を例にネットワーク組織でのイノベーションが起きるまでの過程を分析している。

終章では、遠野まごころネットでの事例を基にイノベーションが起こるには、どのような過程を踏み、本当にネットワーク組織はイノベーションを生み出しやすいのか、ネットワーク組織における自らの考察を述べている。

目次

序章	はじめに	2
第1章	非営利組織について	4
第1節	定義	4
第2節	非営利組織の現状	4
第2章	ネットワーク組織とは	8
第1節	定義	8
第2節	ネットワーク組織の特徴とメリット、デメリット	8
第1項	ネットワーク組織の特徴	8
第2項	経営学的効果	10
第3項	ネットワーク組織のメリット、デメリット	11
第3章	イノベーションとネットワーク	13
第1節	イノベーションの捉え方	13
第2節	イノベーションの定義	13
第3節	組織におけるイノベーションの条件	14
第4節	イノベーションとネットワーク組織	15
第1項	イノベーションに対するネットワーク組織の有効性	15
第4章	フィールドワークについて	18
第1節	特定非営利活動法人遠野まごころネットでのフィールドワーク	18
第1項	背景	18
第2項	遠野まごころネットについて	19
第3項	遠野まごころネット組織構造	21
第2節	フィールドワーク内容	24
第3節	事例研究 幸せ乗合タクシー	25
第1項	背景	25
第2項	概略	26
第3項	事業成果	30
第4項	成功を支えた条件	30
終章	ネットワーク組織におけるイノベーションについての考察	32
参考文献・参考資料		34

序章 はじめに

近年、経済社会は常にめまぐるしく変化し、企業や自治体、政府など、組織はその変化に柔軟に対応し、変化しなくてはならなくなっている。1990年以降、企業組織は業務提携や、リストラクチャリングなどの組織構造の変化が進み、社会ネットワークの活用が多くみられるようになった。さらにはデフレ経済や激しい国際競争、イノベーション競争などへの対応も差し迫られている。デフレ経済時代への突入により、企業規模の拡大よりも規模縮小の方が経営リスクが減ると考えられるようになり、より経営資源の有効な使い方が模索されるようになった。さらには新興国の市場への参入によるグローバル競争、イノベーション競争の激化によってより国際的な水準への対応をしなくてはならなくなったこと、そして柔軟に素早く世界のイノベーションの動向へ反応しなくてはならなくなり、タテ割りの従来の硬直的な組織構造よりも組織や組織内部の部門などの壁を越えネットワークを活用したヨコのつながりを組織は重要視するようになってきた。

このようなヨコのつながり、つまりはネットワークを媒介に協働していくネットワーク組織は近年の経済社会で多くみられるようになった。縦割りの体制による弊害に苦しみ、硬直化している大きな組織はイノベーションに上手く対応できないことが多いが、このネットワーク組織は別々の部門にいる人同士が縦割りを超えたり異なる組織同士が組織の間の壁を超えたりしつつ、水平的な結合関係で動いているため高い環境対応能力を持っているとされ、しばしイノベーションが起きやすい（若林直樹，2009, pp.4-7）組織だとされている。

近年、企業や政府、自治体だけではなく非営利組織においてもネットワーク組織化が進んでいる。それは社会のニーズや環境からの圧力に柔軟に対応するために、組織のフラット化、ネットワーク化を図ったり、外部組織との緊密な協力関係を築いたりしながら、組織の内外においてヨコの連携を活かしつつ、人材、資源、情報、ノウハウを最適に結合するような組織形態が好まれてきているからである。政府や民間企業ができないようなサービスを提供している非営利組織であるが、非営利組織によって生み出された社会的イノベーションも多く存在している。

このようにネットワーク組織とイノベーションとの間には強い関係性があることがわかる。そこで本稿ではネットワーク組織におけるイノベーションが起きるまでの過程と、そしてなぜネットワーク組織ではイノベーションが起こりやすいか、という疑問について岩手県にある特定非営利活動法人遠野まごころネットで3ヶ月行ったフィールドワークとインタビュー調査を基に、ネットワーク組織の特性について検証し、さらにイノベーションの先行研究にも触れながら、ネットワーク組織とイノベーションの関係性と共に研究し検証していく。

第1章 非営利組織について

第1節 定義

非営利組織（Non-Profit Organization）とは、様々な社会貢献活動を行い、団体の構成員に対し収益を分配することを目的としない団体と定義する。このうち「特定非営利活動法人」とは、特定非営利活動促進法¹に基づき法人格²を取得した法人のこと³。

筆者が3ヶ月フィールドワークを行った遠野まごころネットはこの「特定非営利活動法人」にあたる。

第2節 非営利組織の現状

2012年10月時点での日本国内での特定非営利活動法人の数は内閣府によると46,553であり、特定非営利活動促進法施行より年々緩やかに増えている。内閣府の2012年2月25日から3月25日まで行った調査によると非営利組織の半数以上は年間500万円以下の収入しかないという⁴。利益を目的として活動してはいけない組織のため、自らの組織の収益だけでは組織の維持が難しいという現実がある。そういった現状を打開するためにつくられたのが認定特定非営利活動法人制度である。この制度は内閣府によると、NPO法人への寄附を促すことにより、NPO法人の活動を支援するために税制上設けられた措置として、NPO法人のうち一定の要件を満たすものについてこれまで、国税庁長官が認定を行う制度であったが、今回の法改正により、所轄庁が認定を行う新たな認定制度として創設され、2012年4月1日から実施されているものである。こ

¹ 特定非営利活動促進法は1998年12月施行。特定非営利活動を行う団体に法人格を付与すること並びに運営組織及び事業活動が適正であって公益の増進に資する特定非営利活動法人の認定に係る制度を設けること等により、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を目的として施行された法律。

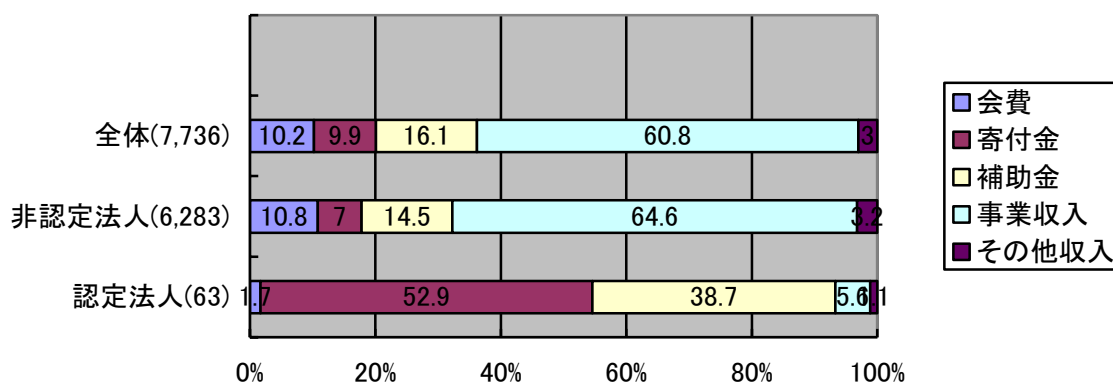
² 個人以外で権利や義務の主体となり得るもの。

³ 内閣府による定義。

⁴ 2011年11月末日時点の全特定非営利活動法人43,993を対象に実施された。回答率は19.0%であった。

の認定を受けるのと受けないのでは大きな差が出ている。前出の調査の結果を基に作成した図1の収支状況を見ると認定を受けていない特定非営利活動法人の寄付金の占める割合は7%にとどまる。しかし認定を受けている法人は寄付金の割合が52.9%になっている。このことからこの認定を受けることによって寄付金が得やすいことがわかる。しかしデータによると認定法人は事業収入が少なく、認定を受けていない法人は事業収入が多い。自ら事業収入を得ることが難しい法人にとってこの認定制度は組織を運営していくうえで重要となっているのがわかる。

図1 特定非営利活動法人の総収入の内訳



注) 内閣府が2012年2月25日から3月25日までに行った2011年11月末日時点の全特定非営利活動法人43,993を対象に実施した調査の結果を基に作成。

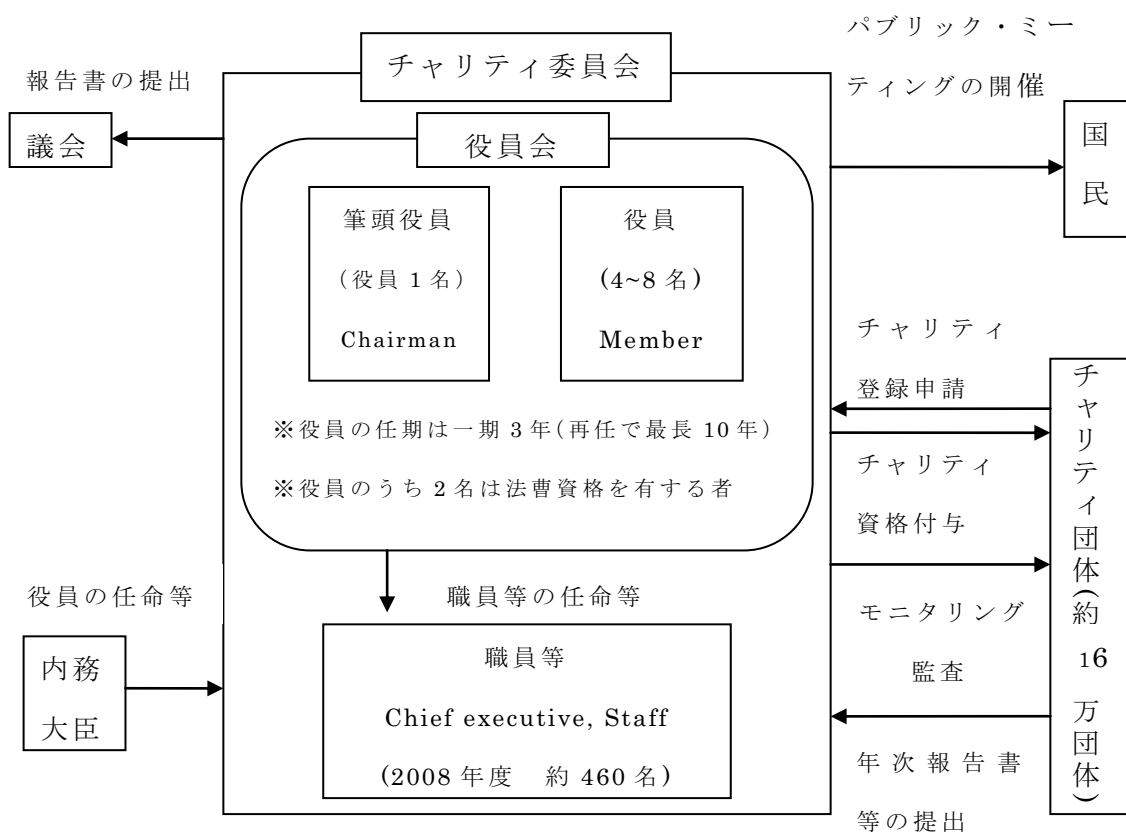
次に国際的な立場から日本の非営利組織について見てみる。日本、アメリカ、イギリスの3ヶ国の寄付金に関するデータが下の表1である。日本の寄付金総額が格段に低いのがわかる。対GDP比でもアメリカが2%を超えているところ、日本は0.18%と低い。非営利組織の総数の違いもあるが、日本政府や国民の非営利組織への関与や認識の薄さが垣間見られるデータである。非営利組織に対する国の定める制度でも大きな違いが日本と諸外国とでは存在する。例えばイギリスでは大臣を長としないチャリティ委員会という行政機関を設置し、チャリティ団体の管理や監督を行っている(図2)。また委員会には役員会が設置され、チャリティの運営等に精通している者を役員(筆頭役員一名を含む)とし

て迎え入れるなどして 16 万あるチャリティ団体を専門家がモニタリングしたり監査をする仕組みになっている。チャリティ委員会は自らの活動実績等に関する「年次報告書」を議会に提出し、同時に「パブリック・ミーティング」を毎年各地で開催し、国民に対する説明責任を果たしている。

表 1 日本、アメリカ、イギリスの寄付総額比較

	寄付総額	対 GDP 比
日本	8,804 億円	0.18%
アメリカ	25 兆 5,245 億円	2.01%
イギリス	1 兆 4,914 億円	0.75%

図 2 イギリス チャリティ委員会



注) Office of the third sector Cabinet office 及び Charity Commission ホームページに基づき作成。

このようにイギリスでは国民に対して非営利組織への寄付の仕組みがオープンであり、より国民に近い制度を作り出し、非営利組織が身近な存在となっている。日本でも法改正により制度が変わり寄付がしやすくなったり、非営利組織自体の数も東日本大震災などの影響で増えてきているが、まだまだ諸外国に比べると国の制度によるバックアップや非営利組織に対する国民の認識の低さなどは顕著にあるのが現実だ。

第2章 ネットワーク組織とは

第1節 定義

ネットワーク組織とは外部の組織との緊密な協力関係を築きながら、組織の内外において、ヨコの連携を活かしつつ、人材、資源、情報、ノウハウを最適に結合するような組織活動の形態である。共通の目標達成を目指している場合に、外部との壁を乗り越える社会ネットワークを展開させることで、水平性、柔軟性、多元性という特徴を持つ結合関係を媒介にして協働を可能にする組織形態と定義する(若林直樹, 2009)。つまりは共通の目的や目標のために組織や部門の壁を越えて、フラットかつ、官僚制組織のような上下関係がなく、ヨコのネットワークを最大限に有効活用し、活動する組織の形のことである。組織内部では部門を超えたプロジェクト・チームであったり、組織間では提携関係であったりする。

第2節 ネットワーク組織の特徴とメリット、デメリット

第1項 ネットワーク組織の特徴

ネットワーク組織はフラットな階層のため現場の判断を重視して迅速に決断できる分権的な組織である。そのため、経営環境の変化に強く、オープン性が高く様々な業種の様々な情報が結合することによってイノベーションが起きやすい組織であると言われている。ネットワーク組織はこれまでの大規模な官僚制組織と異なり、柔軟で変革がしやすい組織と言われてきた。そんなネットワーク組織の特徴を若林は5つ挙げている。

1つ目が社会ネットワークを媒介にしたフラットで緩やかな水平的結合をしていること、である。ネットワーク組織は多元的な社会的ネットワークから編成される組織形態であり、「柔軟性」と「適応能力」が特に長けている。組織構造がフラットでかつ、分権的で水平的なコミュニケーションを取っている方が

イノベーションが生まれやすいという議論（Burns and Stalker, 1996）の延長で、今ではこの組織原理は緩やかな結合、「ルース・カップリング」として概念化されている。

2 つ目は組織の壁を越えた協働である。ネットワーク組織とは特定の目的を果たすために共通の規範、分権的なガバナンスを共有し、自律的な協働を行う組織であり、社内ではプロジェクト・チームや社外では戦略的提携やパートナーシップなどといった結合がそうである。これらでは関与している個人、集団、組織が共通の経営者や管理者に強く従属していないことが多いのでトップから指図されない分権的で自律的な秩序を作っていることが多い。

3 つ目はネットワークを通じた資源や人材、情報の動員である。ネットワーク組織は、社会ネットワークを通じて必要な資源や人材、情報へアクセスできるし、動員を図ることもできる。そうしたことに有用な社会ネットワークはそれ自体が組織にとってネットワーク的な資源、すなわちソーシャル・キャピタルである。

4 つ目の特徴は外部環境が判断基準である、ということである。外部環境、とりわけ市場を判断基準にした意思決定と行動を行う。市場や外部環境で求められているものを重視するのである。ネットワーク組織は部門や組織の壁を越えてネットワークで結合しているので、外部の常識、評価、価値観、判断基準が入ってきやすくなる。そのために、外部環境で用いられている判断基準が使われる。このことで、内部で堅固に独特の規則、価値を共有したりすることにならず、内向きな発想にとらわれにくくなる。

最後の 5 つ目の特徴は自己組織的で柔軟な変化ができることである。ネットワーク組織は緩やかに結合、ルース・カップリングしたものであるので環境の変化に対して、自ら柔軟に構造変革を行う、すなわち「自己組織的」に変化しやすい。自己組織的な変化とは、自らの組織メカニズムに依拠しながら、自己の組織構造を自律的に変化させて新たな秩序形成を行う変化のことをいう。この 5 つがネットワーク組織の代表的な特徴として挙げられている（若林直樹, 2009, pp.36-40）。

第2項 経営学的効果

組織活動のメカニズムに柔軟性を有するゆえにネットワーク組織は大規模官僚制組織よりも環境適応やイノベーションに対して有利であると指摘されている。1970年代以降、消費者の嗜好の多様化や急速な変化が進み、多品種少量生産への対応やイノベーションでの競争が激しくなっている。バーンズとストーカーの議論が提起したように、分権的な仕組み、水平的な関係、柔軟な結合を持っている組織はイノベーションが行いやすく柔軟な環境適応能力を持つと考えられている（Burns and Stalker,1966）。こうした組織のメカニズムを考える経営学的効果の基本的な概念として、柔軟な結合と自己組織性、そして組織間学習がある。

ネットワーク組織はルース・カップリングな構造をもち、自己組織的に構造変革しやすい構造であると考えられている。つまりネットワーク組織は官僚制組織と異なり、組織の中の個人や組織単位が緩やかに結合しており、水平的で自律的な関係を持つ多元的な構造を持っているということである。そのため環境の変化に応じて、組換えがしやすい。さらにその変化の仕方が自己組織的である。すなわち、自らの環境を分析し、未来の組織構造を主体的にデザインし、それに向けて自ら構造転換を進めていくメカニズムを持っている。そのために、市場志向的に自らの構造を変えやすく、イノベーションも行いやすい。

また、ネットワーク組織は、継続的に組織学習を展開しやすい組織である。イノベーション競争の面が強くなってきている今日、その競争優位を長期に保つのは難しい。持続的に競争優位を保つためには、組織学習を継続的に展開することが重要である。その第一が業務や事業の改善を連続的に展開し、新たなノウハウを創り出し、それを組織のメンバーが積極的に学習・共有することである。第二が、まったく異質な新規な情報を集めたり、そうした人材や集団、組織と連携し、シナジーを起こしたり、まったく新しい業務活動や製品、ノウハウを創り出したりするラジカル・イノベーションである。これにはむしろ積極的に既存の結合関係を切り替え異質な主体との新規の結合関係を創り出す方が有効であるとされる。つまりは異質な個人・組織の結合とその情報交換、組織間学習はイノベーションを生み出しやすいということである（若林直樹、

2009, pp.181-184)。

第3項 ネットワーク組織のメリット、デメリット

これまでこの節では一般的に論じられているネットワーク組織の特徴を経営学的効果と共に紹介したが、この組織構造にもメリットがあればデメリットもある。主に挙げられるメリットが5つある。

- 1) 学習効果—組織内でも組織間でも異質な主体同士で社会ネットワークを機動的に作ることができ、そこで新しい情報や異質な知識を交流させることができれば双方とも短期的に学習の成果をあげられる。いわゆる「弱い連結の強み」である。
- 2) 社会での正当性の調達—とくに新しいベンチャー企業のように、社会的な認知度の低い企業組織が、社会的に確立された評価を得ている企業と連携すると、その企業の評判が高まり生存率も上がる。
- 3) 不確実性の低減—組織内や組織間での情報交換を通じた「不確実性の低減」が容易にできて明確な状況認識と問題対応を行いやすい。
- 4) 取引費用削減効果—企業間取引についての社会ネットワークは、経済取引にかかわる規範や評判を流通させているので、取引について情報収集・分析の負担を減らすだけでなく関係を安定化させて取引費用を削減する。
- 5) 経済活動での主体性—大企業や系列取引では、個々人は組織の論理に従って経済活動を行ってきた。けれどもネットワーク組織では、企業活動の柔軟化のためにも個人自らの評価獲得のためにも、個々人による主体的なネットワークワーキングが期待されている。

次にデメリットについてだが、ネットワーク組織による不安定性のデメリットも4つある。

- 1) 活動の不安定性—複数の主体の緩やかな結合なので、事業活動自体の不安定性、不確実性が高い。つまり、事業活動が状況に左右されたり解散する可能性が高くなったりする。

- 2) 学習効果の散逸－学習効果が上がっても、事業を行っている組織に知識やノウハウがたまる仕組みが弱いので、長期的に散逸しやすく、独自の競争能力を築くことができないという副作用がある。
- 3) 組織の不安定性－組織自体が不安定なので長期的な発展が困難になることがある（寺本義也, 1990, p18-20）。
- 4) 従属や吸収の危険性－他の組織に依存度を高めるとその組織に従属したり、吸収されてしまう危険性が出てくることもある。

第3章 イノベーションとネットワーク

第1節 イノベーションの捉え方

イノベーションに関しては基本的に異なる2つの見方がある。1つは、イノベーションは目標を設定した合理的な研究活動から意図的に生み出されるものだという見方である。他の1つは、イノベーションは、試行錯誤の過程であり、小さな改良・革新、ランダムな新結合の累積から生み出されるという見方である。実際のイノベーションは多かれ少なかれこの2つの組合せに他ならないことが理解される。

これまで人類に貢献してきたイノベーションのプロセスをみると次のような諸要因が繰り返し働いてきたとされる。

- 1) 人々がその技術革新の出現を期待することの役割が大きく、イノベーションはそれにこたえて、あらゆる努力の試みの末に生まれる場合が多い。
- 2) 1つのものをみつけようとして、まったく別のものを発見したというケースが多い。
- 3) 無関係な開発が主要な出来事に決定的な影響を与えることがある。
- 4) 戦争や宗教などの外生的要因も過去においては深くかかわっていた。
- 5) 偶然の出来事や、予想もされない状況が、技術革新では主導的な役割を演じる。
- 6) 国や地方の風土的ないし身体的条件も、技術革新のパターンに影響力を持っている。

ここではイノベーションが意図的な研究開発活動の成果であることも認められているが、しかし強調されているのはイノベーションの過程における意外性である。この意外性については後に触れることにする。

第2節 イノベーションの定義

イノベーションという言葉に関する人々の解釈は多種多様である。イノベーションという概念の創始者であるシュムペーターのイノベーションに関する定

義は次の通りである。「イノベーションとはその体系の均衡点を動かすものであって、しかも新しい均衡点は古い均衡点からの微分的な歩みによっては到着しえないようなものである」(J.A. Schumpeter, 1942, p.37)、つまりはシステムやそのモノの性質を変えなければ解決できないような不均衡を作り出すような変化がイノベーションであるとしている。ここではシュムペーターの定義を引用して体系の不均衡を新たな技術やサービス、製品などの開発によって逐次に解消していく過程をイノベーションと定義したい。

第3節 組織におけるイノベーションの条件

組織におけるイノベーションについてよく議論される仮説について5つ、ここで定式化しておく。

仮説 1：組織の複雑性—組織構造の複雑性ないし多様性はイノベーションにプラスの効果を持っている。

組織構造が複雑で多様であるということは、その組織の中にいろいろなキャリアとバックグラウンドをもつ多くの専門家がいることを意味する。このような多様な専門家の存在は異質なアイディアと情報を組織にもたらし、また彼らの間の相互作用が刺激となって問題解決過程に新しい発想や視角が生み出される。

仮説 2：分権化—分権的でフラットな意思決定構造を持つ組織はイノベーションにプラスの効果を持っている。逆に高度の集権化はイノベーションに対してマイナスの効果を持っている。

革新の契機となる多様なアイディアは外部環境に常にさらされている組織の下層で発生することが多い。しかし集権化が進むと情報に対するニーズは組織のトップに限定され、アイディアが無視される危険性が高い。

仮説 3：非公式化—非公式化はイノベーションにプラスの効果を持っている。公式化とは手続き・規則の標準化の程度およびその遵守の協調のことで、手続きや規則の標準化が進み、その遵守が強調されると確信の提案は疎外される傾向が強まる。

公式化のねらいは特定の反応行動を確保し、メンバーの行動の予測可能性と計算可能性とを高めることにある。しかし、このように予定された行動が確保

され、特定の反応行動が強化されると、やがてメンバーのステレオタイプ化を導く。このような傾向は結果としてイノベーションの可能性を低下させるのである。

仮説 4：対人関係よびコミュニケーションとイノベーション—緊密な対人関係とメンバーの間の頻繁なコミュニケーションはイノベーションにプラスの効果を持っている。

環境の変化が激しく革新が強く求められている状況では、組織のメンバーは高度の不確実性に直面しながらそれに対処しなければならない。インフォーマル、フォーマルを問わない頻繁なコミュニケーションはフォーマルの規定ではおおいつくせない問題の処理に貢献し、かつメンバーの心理的不安や緊張を和らげてリスク・テイカーとしての行動を促す。

仮説 5：コンフリクト解消メカニズム—組織の中の頻繁なコンフリクトはイノベーションの源泉である。部門間、メンバー間の頻繁なコンフリクトは、創造的な問題解決につながる可能性がある。そして当事者の間の時間をかけた徹底した議論によってそれが解決される場合にはイノベーションに対してプラスの効果を持っている。

ここでコンフリクトと呼んでいるのは問題解決過程に見られる当事者の間の意見の対立である。コンフリクトは集団レベルでも、個人レベルでも発生する。部門間やメンバー間の頻繁なコンフリクトは、組織の混乱と崩壊を招く原因となる反面、組織のダイナミズムの源泉でもある。この5つの仮説が組織上、成り立つ時イノベーションが生まれやすいと考えられる。

第4節 イノベーションとネットワーク組織

第1項 イノベーションに対するネットワーク組織の有効性

イノベーションに対してどのような組織が適合的かという問題に関してこれまで様々な経済学者が議論してきた。シュムペーターはイノベーションを生み出すうえでの大規模組織の有利性を主張し、イノベーションを新たな情報の生産、つまり研究開発だとすると、組織の規模、研究の規模が大きければ大きい

ほど成果を得る確率も大きくなるとしている（J.A. Schumpeter, 1942）。しかし実際はそのような確率は正規分布があてはまる場合は少なく、パレート分布や対数分布などの非対称な分布がある場合がほとんどである。

他方、組織論の分野においてはイノベティブな組織とはどのような性質のものであるかという問題が、定型化された組織から流動的な組織へという議論へ変わっていった。より具体的にそれが社内のベンチャーなどの議論につながり、必然的に自己組織化という側面を取り上げざるを得なくする。そこで、まずこの内部組織の側から、どのようにネットワーク組織が展開するかをみていきたい。

なんらかの創造性を求めるために、また、新しい情報を生み出すために組織を流動化するということは、組織の構成員の活動になんらかの程度の「自由度」を与えるということである。この自由度が大きいほど新たな情報が生まれる確率が高い。しかし自由度を最大限にして組織の構成員にまったくの自由を与え、委ねると望まれる成果が得られるかというところでもないこともある。特に企業の内部組織においては、自由度は制限されるを得ないのである。

イノベーションとは、なんらかの新しい価値ある情報を生み出すことであるから、そのような情報を求めるためには組織間にどのような連結をつくるのが効果的かということがネットワークの設計を考えるうえで重要なポイントになる。そこで強調されるのが、情報伝達における「弱い連結」の効果という点である。ネットワークにおける「強い連結」においての情報は交換しつくされ、発想も同じになっているのに対して、「弱い連結」の場合にはそれを通して新たな情報が入ってきたり、異質な考えに接するという機会が増大する。つまり「弱い連結」は思いがけない情報や異質な情報の橋わたしをするのである。意外性・異質性を持った情報が結合すると、つまりは思いがけない創発的な連結があるとイノベーションは生まれやすい。意外性・異質性の役割を考えると「弱い連結」の意義が強まるのである。

以上のような傾向を加速させているひとつの要因は産業社会の基本的な変化である。それは資源の多重活用性が増大してきていること、企業が長期の固定資産を抱え、リスクを負うよりも固定資産を少なく抑えようとする態度、および「規模の経済性」よりは「範囲の経済性」が重要になってきていることなど

の変化がある。需要の変化に柔軟に対応するために固定資源を最小に抑えつつ、ある時点での必要な人員、設備、資源をネットワーク的に結合することの方がよいように見えてきた。

このような社会全体の変化とともにイノベーションに有効な組織像も変わってきた。組織や組織内部の人間に自由度をある程度与えることで、外部から入ってきた情報を緩やかな結び付け方でももとの知識と自由に組み合わせることによって新たな情報が生まれる。そしてその新しい情報は意外性や異質性が高ければ高いほど生まれやすくその情報は弱い連結によって交換されやすい。このように現在の経済環境に適合的な点をネットワーク組織は多く持っている（今井賢一,1986）。

第4章 非営利組織におけるイノベーション

第1節 特定非営利活動法人遠野まごころネットでのフィールドワーク

第1項 背景

2011年3月11日、東日本を未曾有の災害が襲った。マグニチュード9.0という大きな規模でさらには広範囲にわたる震源域により、死者1万8877人⁵、行方不明者は2846人にも上る⁶。日本で起こった大規模自然災害の中でも史上最大の被害をもたらした。そんな中、2011年6月にボランティアで訪れた岩手県最大のNPO法人で、ボランティアセンターである遠野まごころネットでボランティアをするうちに遠野まごころネットの組織構造に興味を持った。遠野まごころネットは岩手県のへそと言われる遠野市において2011年の3月12日、震災直後に遠野市民を中心に結成されたボランティア集団で、2011年の7月にNPOとして法人化した。詳しい活動内容については後述するが、筆者が現地入りした2011年6月当時、職員という職員はほとんどおらず、全国各地から来た個人ボランティアたちが自らの意思で、誰から指示されることもなくボランティアセンターを運営していた。また様々な活動の種類があり、自然発生的に新たな活動が始まり、それに伴い自然にリーダーが登場し、タテの関係ではなくヨコのつながりだけで活動、運営されていた。そこには明確な指揮命令系統もなく、みなが同等に扱われ、多いときには500人が同時に同じ施設内で寝泊まりし活動していた。そんな組織に興味を持ち、同年8月末から12月初旬まで約3ヶ月、遠野まごころネットでフィールドワークを兼ねてボランティアをさせて頂いた。3ヶ月の間、組織の一員として活動させて頂いた中、一番驚いたことは組織が流動的であるということであった。その時のニーズ、状況の変化に柔軟に迅速に対応し、組織や活動ごとのグループも臨機応変に変化していた。ボランティアたちに全てを任せ、「必要と思えばどンドンやれ」という理事長の考えの下、早い決断を下すことができる環境であった。つまりはボラン

⁵ 2012年9月7日、厚労省発表のデータによる。

⁶ 2012年9月5日、警察庁発表のデータによる。

ティア一人ひとりの自由度が非常に高いのである。遠野まごころネットでは被災者のニーズや行政や自治体では解決できないような細かい問題に取り組み、様々な新しい事業や取組みを行っている。行政ではできない、考えつかないようなアイデア、また個人ではできないような事業をヨコのつながり、ネットワークを活用して行っている。つまりはイノベーションを生み出しているのだ。遠野まごころネットを事例にネットワークを活用し活動している組織でどのようにイノベーションが生み出されるのか、組織間、組織内ネットワークはイノベーションを起こすのに本当に有効なのかを検証していきたい。

第2項 遠野まごころネットについて

特定非営利活動法人遠野まごころネットは前述でもあるように東日本大震災を受けて遠野市民を中心に社会福祉協議会や地元の青年会などのメンバーと共に立ち上がった組織である。遠野まごころネットがある岩手県遠野市は、盛岡・花巻・北上・奥州・一関などの東北自動車道や東北新幹線沿いの内陸地域と宮古・山田・大槌・釜石・大船渡・陸前高田などの沿岸地域との中間地点に位置しており、その地理的状況を生かし、内陸と沿岸を結ぶ、物や人や情報が集まって行き交うハブとしての役割を担っている。内陸地域から活動場所である沿岸地域は片道約 100km あり、日帰りでのボランティア活動は時間的にも身体的にも余裕がない。しかし遠野から沿岸地域は片道約 40km の距離であり、遠野を朝出発して沿岸地域でボランティア活動を行い、暗くなる前に遠野に帰ってきてても、十分に余裕がある。また遠野市内はライフラインが十分に機能しており商店なども通常営業しているため、ボランティア生活をする上でも不自由なく過ごすことができる。まごころネット内に宿泊場所があり、個人、団体、国籍問わずボランティアを受け入れている。

活動内容（表 2）は多岐に渡り、がれき撤去や清掃活動などのハード活動から生活支援や同行支援などのソフト活動、さらには県からの委託で雇用創出事業としてお弁当屋さんや乗合タクシーなど様々な事業を行っている。また支援物資などの受け入れも行っている。遠野まごころネットは一般ボランティアと 60 からなる構成団体に成り立っている少し変わった NPO 法人である。構成団

体も企業や大学、他の NPO など、企業の社員研修で遠野まごころネットを通してボランティアをする企業も少なくはない。

表 2 遠野まごころネットの事業内容

事業名	事業内容
被災地調査事業	被災地、被災者の状況把握ならびに行政等からの支援状況の調査（聞き取り、アンケート、専門家派遣）
被災地直接支援事業	被災地、被災者への直接支援活動の企画立案および遂行（インターネット等による情報提供・交流、ボランティア派遣、支援物資運搬、産業再生・復興企画立案とアドバイザー等 他）
被災地間接支援事業	被災地、被災者への間接支援活動の企画立案および遂行（民間ボランティア活動コーディネート等支援業務 他）
交流促進・まごころネットワーク事業	被災者・支援者間の交流促進（手紙文庫）および支援事業者同士の連携を図るネットワークづくり（まごころネットワーク）
災害時対応マニュアル策定事業	支援活動から得られるノウハウの蓄積ならびに今後の自然災害時の支援活動に活かせるマニュアルの策定
メンタル・ケア事業	被災者へのメンタル・ケアを目的とした、遠野市の自然資源を活かしたメンタル・ケア・プログラムの企画立案および遂行
アウトドア・ワールド事業	遠野市の自然資源を調査し、メンタル・ケアや観光にも活かせるプログラムの企画立案および遂行
遠野の風土と観光を考える会事業	観光産業の振興も視野に入れた遠野市の自然資源の維持・保全の推進

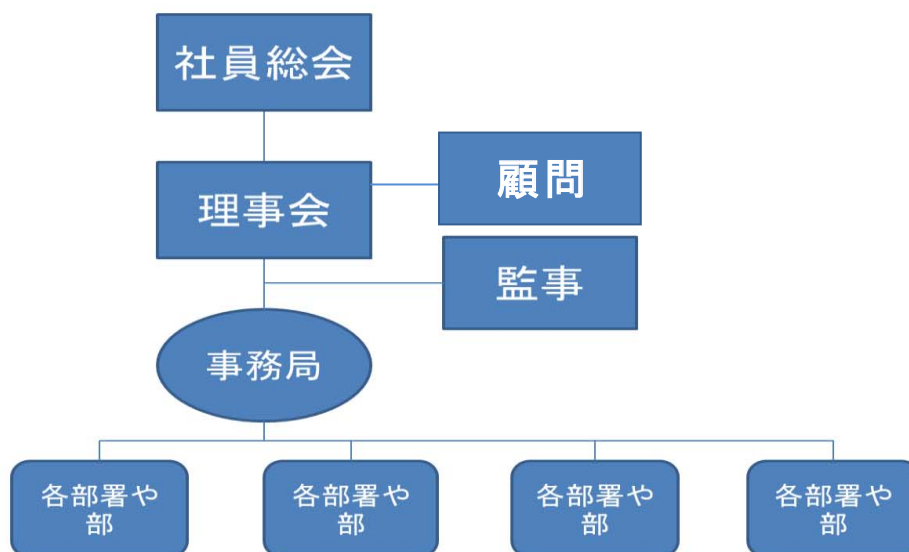
注) 遠野まごころネットのホームページに基づき作成。

遠野まごころネットの特徴の一つとして、事業や活動ごとに組織の枠組みを超えて、最適な人材や組織の組み合わせができることである。できるというよりも、自然発生的に集まってくる、というのが適切かもしれない。それは遠野まごころネット内でタテの関係よりもヨコのネットワークのつながりを基点に活動しているからだ。ネットワーク組織的な組織構造をもつ遠野まごころネットであるが、その組織構造について詳しく考察していきたいと思う。

第3項 遠野まごころネット組織構造

遠野まごころネットはネットワーク組織型の組織構造をしている。ネットワーク組織とは第2章で述べたが、共通の目的や目標のために組織や個人の壁を越えて柔軟に、そして多元的に結合し、協働する組織形態である。では遠野まごころネットはどのような組織構造でネットワーク組織的なのか明らかにしていきたい。図3は非営利組織の一般的な組織の構図である。組織の大きさによって少し異なることもあるが、非営利組織は株式会社でいう株主総会と同じ機能を持った社員総会と理事会、事務局を設けており、顧問や監事がいるケースがほとんどである。遠野まごころネットも下図のような組織構造を取っている。社員総会は団体の構成員のことで遠野まごころネットという構成団体やサポーターと言われる会員にあたり、構成団体だけでも約60以上の団体がある。

図3 非営利組織の組織図



注) 雨森孝悦 2007年 「NPO 非営利組織の制度・活動・マネジメント」
東洋経済新報社を参考に作成。

そして事務局の下には各部署や部、活動ごとのグループなどに分かれているが遠野まごころネットではこの活動グループが10以上ある。

遠野まごころネットは少し特殊な組織構造を持ちいくつかの特徴を持っている。第一に、支援活動や事業内容が多種多様だということだ。震災直後に災害ボランティアセンターとして立ち上がった組織で、最初はがれき撤去などのハード活動が主で徐々に被災者の心のケアなどのソフト活動も増えていった。最初の半年から1年ほどはハード活動とソフト活動の2種類がメインの活動内容であった。しかし時が経ち、被災地の現状や被災者のニーズも刻一刻と変わる中、支援の段階も次の段階へと変わっていった。緊急支援段階から復興支援段階へ変化し、雇用創出や起業支援などが必要とされるようになった。そのニーズの変化をいち早く捉え、それらを新規事業として実現化していった。今ではハード、ソフト活動に留まらず様々な事業を行っておりコールセンターやお弁当屋さん、そして被災者が集うハーブ園などの運営も担っている。

第二の特徴が、すでに述べたが数多くの構成団体がいるということである。地元の社会福祉協議会や企業、大学、他県の自治体、NPOなどその種類や分野も幅広く、すべての組織とフラットな関係でつながっている。そのため事業やプロジェクトごとにそれに合わせて様々な団体や組織が集まり知識や人材、ノウハウ、など資源を供給しあい、相互補完できる関係にある。

第三が、オープンな組織であるということである。そのため多種多様な人材が集まり、そして情報量も非常に多い。構成団体が多いため様々な業種やタイプの人材がいたり多くの情報が行き交うのは当然のことであるが、遠野まごころネットは誰に対してもオープンな組織で個人団体問わずボランティアを受け入れている。これまでボランティアに訪れた人は延べ8万人にのぼる⁷。年齢層も幅広く幼稚園の子供から70歳を越えるおばあちゃんやおじいちゃんまでおり、仕事もバックグラウンドも違う。長期・短期に関わらず活躍している個人ボランティアもバラエティに富んでおり、看護師や翻訳家、プロの設計士や自

⁷ 遠野まごころネットの2012年12月23日現在のデータ。

衛官、など多種多様である。さらに常に様々な NPO や行政、団体の人々が集い、情報交換をする場でもあるため情報量も非常に多い。

第四の特徴は、遠野まごころネットは官僚制⁸組織のような明確な上下関係が決まっておらず指揮命令系統がないため流動的で柔軟かつ素早い対応ができることだ。非常災害時に出来た組織であり、決まったマニュアルなど存在せず、もちろんノウハウも無い。そのため組織や組織内部の人が流動的である。さらに遠野まごころネットは上司や部下といったタテの関係が一切なく、みな平等な立場にある。一応リーダーや担当は活動ごとに決まっていますが、活動する上で指示を出すことはあるが官僚制組織のようなタテの関係や明確な指揮命令系統はない。ボランティアや職員の垣根もない。関わる人々一人ひとりに決断が委ねられ、官僚制組織のような上からの指示を待つようなトップダウンではなく、状況に応じて臨機応変に迅速に対応することができる。

遠野まごころネットの組織観として、理事長である多田一彦氏は「遠野まごころネットは人を活かし、能力を活かし、時を活かす組織であり、状況に合わせてフォーメーションを変化することができる組織である。むしろそうしなければならない。」と語っている。遠野まごころネットの組織観が下の図 4 と図 5 である。図 4 は遠野まごころネットが、ある目的や目標の達成のためにその他組織や個人といかにつながり、協働するかを表したものである。図 5 は遠野まごころネットという組織自体がどのような組織とどのような関係で結合しているかを表したもので、これをボランティアセンターのあるべき形として提言している。以上のことをまとめると、遠野まごころネットはオープンな組織で情報や人材の共有が盛んであり、組織内に明確な命令系統などのタテの関係を持たず、スタッフやボランティア、関わる全ての人に権限移譲をしているため迅速で柔軟な対応が可能になっており、多くの構成団体やその他様々なタイプの組織とのヨコのつながり、つまりはネットワークを活用し協働を目指す組織であると言える。これは「緩やかでフラットな水平的結合」、「組織や個人の壁を越えた協働」、「資源や人材、情報の動員」、「自己組織的で柔軟な変化ができる」

⁸ 官僚制とは、大規模組織における合理的な運営と統治の仕組みとして、提唱され、権力を持つトップにより管理され、タテの階層組織を持ち、タテの指揮命令系統でまとまった行動をとる組織である（若林直樹, 2009, p36）。

といったネットワーク組織の特徴に共通するものが多い。したがって遠野まごころネットはネットワーク組織型の組織構造をもつ非営利組織と言えるだろう。

図 4 組織間ネットワーク

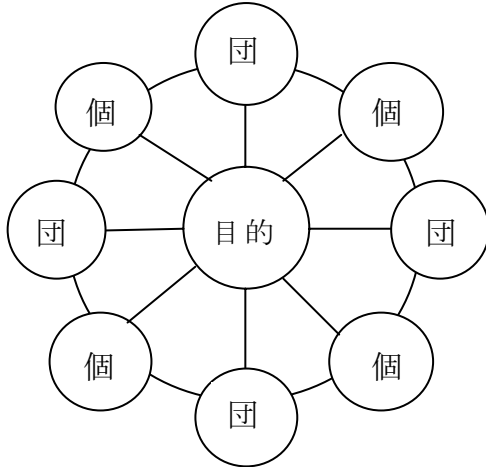
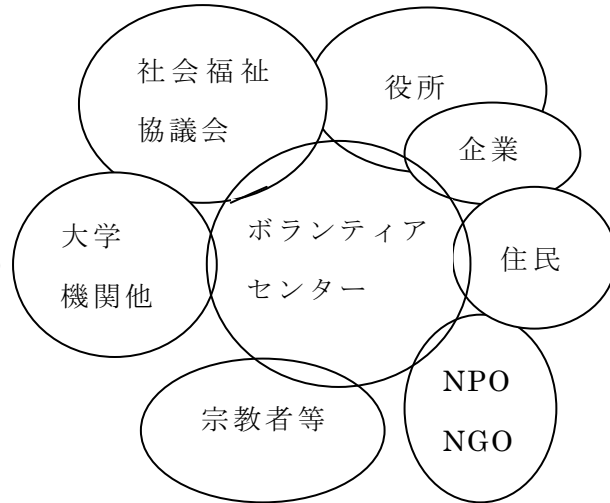


図 5 ボランティアセンター



注) 図 4、図 5 共に遠野まごころネットの内部資料を参考に作成。

第 2 節 フィールドワーク内容

震災直後、災害ボランティアセンターとして出発し、今では事業内容は多岐に渡り、岩手県最大の被災地支援 NPO に成長した遠野まごころネットであるが、その組織構造に興味を持ち、2011 年の 8 月下旬から 12 月初旬まで遠野まごころネットでボランティアとしてフィールドワークを行った。

最初の 1 ヶ月半は内勤と言われる活動をしながらかボランティアセンターの運営に携わった。内勤とは現場に出て活動をするのではなく、ボランティアセンター内に留まって、ボランティアの受付や管理、ボランティアコーディネート、施設や設備の管理を行う活動である。新規ボランティアのオリエンテーションや毎日夕方にボランティア全員で行う全体ミーティングなども執り行う。ボランティアの世話役のような役割である。遠野まごころネットが行っている活動を始め、行政での手続きなど全てを把握しなくてはならない上、早朝 6 時から夜の 11 頃までの活動と、とてもハードな内容ではあったが、常に組織に在中し、全ての情報が集まる場所であったので組織内部のことをよく知ることがで

きた。同時に遠野市にある仮設住宅や市の借り上げ住宅に住んでいる被災者を対象に行う「お茶っこ」というお茶を飲みながら新しいコミュニティづくりのお手伝いをするソフト活動のリーダーもやらせて頂いた。

残りの1ヶ月半は遠野市のお茶っかも並行しながら事務局に入り、理事長である多田一彦氏と共に過ごした。多田氏とほぼ毎日一緒に行動し、新事業の考案やその他NPOや行政との新事業に関する協議などに参加させて頂いた。また被災地に足を運び現状を見る機会を多く与えて頂いた。多田氏は地元岩手県遠野市出身で司法書士事務所や設計事務所を経営する経営者である。また、地元の柏木平レイクリゾートというアウトドア観光施設を市から委託されこの経営も行っている。多田氏の元には毎日ひっきりなしに新しい情報や企業や様々な組織の人々が訪れる。遠野まごころネットの情報の最先端がこの多田氏に集まってくるため、1か月半ともに過ごせたことは非常に貴重な経験となった。一ボランティアとしては知り得ないような情報や体験できないことなど多く感じることができた。

第3節 事例研究 幸せ乗合タクシー

第1項 背景

ここで取り上げる「幸せ乗合タクシー」は岩手県大槌町で遠野まごころネットと国土交通省東北運輸局、地元のNGOや企業が協働して運行している乗合タクシーである。

遠野まごころネットでは仮設住宅や、かろうじて残った自宅などに住まわれている被災者の生活支援を行っているが、活動中よく聞かれるのは「足がない」ということである。買い物へ行くにも、病院へ行くにも移動手段がないのである。特にお年寄りからその声はよく聞かれたが、お年寄りに限らず、車を流された若年層からもよくその不便さは耳にした。そんな中路線バスが再開し、バス停も仮設住宅近くの新たな場所に設置されたり、進歩はあったが問題は山積んでいた。まずバス停までが遠いのである。山を削った高台や山の上に作られた仮設住宅など多く、山を下りてバス停まで行かないといけないのである。お

年寄りにとっては重労働である。また買い物帰りなどは荷物をもってバス停から仮設住宅まで戻るのが大変であったり、1日の便数も少なかったり、オンデマンド運行だったり、非常に不便という声がよく聞かれた。仮設住宅入居者の多くは、仮設住宅から外に出る機会をつくりたいと考えている。また町内の移動人口を増やし、商業の活性化につなげたいという地元の経営者や町民の思いや、高齢者や失業者が多く、出来るだけ雇用についてもさらなる補助を考えてほしい、といった町の人々の声が多く寄せられた。

このような現状の中、さまざまな意見や思いを形にしたのが今年の3月から岩手県の大槌町で始まったこの「幸せ乗合タクシー」事業である。この節ではこの「幸せ乗合タクシー」をイノベーションの事例として、いかにこの事業がイノベーションとして捉えられるか、さらにはこのイノベーションがどのようにして生まれたのかを検証していきたい。この事例の概要は2013年1月8日に遠野まごころネット理事多田一彦氏に行ったインタビュー調査⁹に基づいている。

第2項 概略

まず、この幸せ乗合タクシーがどのように運行まで至ったかを説明していきたい。幸せ乗合タクシーは国土交通省の助成の下、大槌町の委託で地元の2つのタクシー会社が運営している。図6は幸せ乗合タクシーの運営体系の図である。路線は2路線あり、去年の3月からダイヤ制で運行している。ダイヤは時間帯によって異なるが1時間に1本から2本の乗合タクシーが出ている。運賃は国からの助成を受けて、無料で運行している。この辺の田舎では元々路線バスでもオンデマンド運行されている路線もあり、震災以前からその不便さは町民の声としてあった。震災発生後、この路線バスの不便さが被災者にとって不安要素になることをいち早く問題視したのが遠野まごころネットの理事長であ

⁹ インタビュー調査内容は全てで九つ。①いつ頃から事業計画が始まったか、②どのような組織や個人がどのような情報を持ち寄って始まったのか、③何のために、誰のために事業が計画されたのか、④誰が事業に関わったか、⑤それぞれ事業のどこを担当したか、⑥いつから事業が実行されたか、⑦どういった事業内容になったのか（コースや運営方法、時刻、運賃等）、⑧現時点での成果、現状、を中心に回答を得た。

る多田一彦氏であった。多田氏は被災者が避難所から仮設住宅へ移り、生活を始めた 2011 年の 8 月頃から路線バスの重要性を訴え始めた。最初は乗合タクシーなどといったアイデアは無く、単純に路線バスの本数やバスの数を増やすのを目的とし、そのためにどのような支援を受けることができるか、またはどのような支援ができるか、どのように行政に働きかけるべきか模索した。そんな時に見つけたのが国土交通省が行っている地方公共交通確保維持改善事業であった。このバス事業をこの国土交通省の地方公共交通確保維持改善事業とすることにより国の支援、つまりは助成を受けバスを増やすことができると考えた。ではこの助成を受けるためにはどうしたらいいのか考えていたところ、東北運輸局から遠野まごころネットに一つの依頼があった。お盆に被災地各地で熱気球をあげたいので協力してくれという依頼だった。その数なんと数千個。誰もが無謀だと考えたが多田氏は「ここで国土交通省管轄の東北運輸局とネットワークを構築しておけば、バス事業の際にまたそのネットワークを活用できるだろう」と考えその結果、遠野まごころネットと東北運輸局の共同で「三陸・海の盆」というお盆のイベントの際に熱気球をあげることにした。互いに水平的な関係で同じ目的を達成したのだ。その後、東北運輸局に地方公共交通確保維持改善事業について相談を持ちかけたところ、偶然にも担当が熱気球の時の担当と一緒にあり、そこから新たにバス事業の東北運輸局との協働が始まった。

同時に行政への働きかけも行った。岩手県の大槌町の企画財政課へまずこの事業の話を持ちかけたところ、ただでさえ路線バスの再開などで財政が厳しいので難しいと断られた。その次に副町長へこの話を持っていくと副町長からもいい返事は頂けなかった。思い通りに話が進まない中、新たな問題が発生した。地元のタクシー会社からのバス事業への反対だ。バスや路線が増えるとタクシー会社の経営の危機に関わるという反対の声が寄せられた。今までバスでまかないきれなかった分、タクシーがその代替手段として利用され、需要が多かったからだ。行政はバスを増やすのは困難だと言い、タクシー会社はバスを増やされては困ると言い、問題だらけであった。そこで多田氏は発想を転換させた。「では、バスをタクシー会社に運営させてみたらどうか」と考えたのだ。思いがけないアイデアが問題の中から生まれた。そこでこの「バスをタクシー会社が運営する」という案を地元のタクシー会社 2 社に話すとタクシー会社

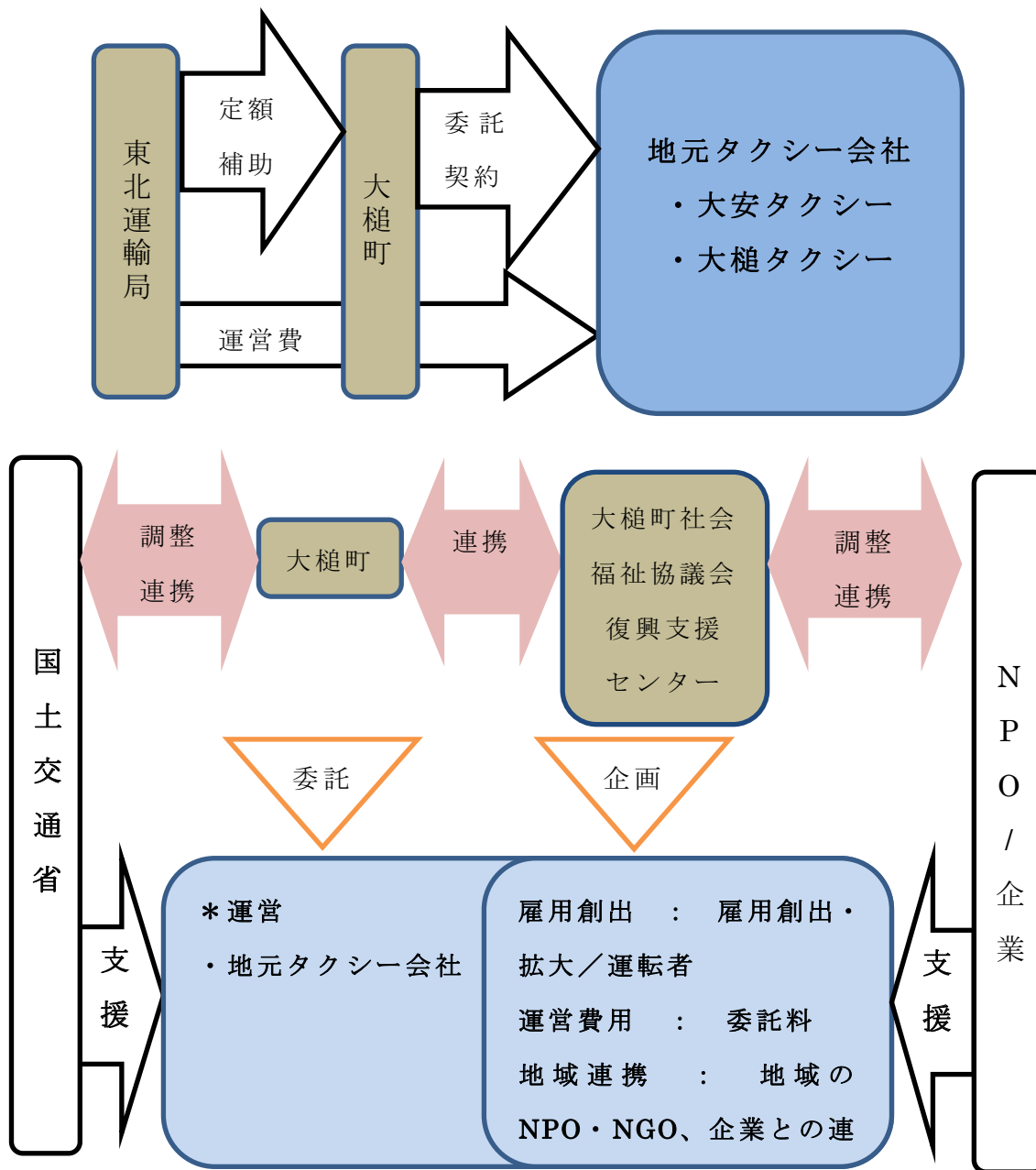
はぜひやりたいということであった。そこでタクシー会社から行政へ話を上げてもらうことにした。そうすると行政も町民や町の企業からの直接の要請に応えざるを得なく、遠野まごころネットと東北運輸局、大槌町、社会福祉協議会、地元のタクシー会社との共同の協議会が発足した。そこではコースや運営方法、運賃や時刻などが話し合われ、残る課題は車両の確保のみとなった。

年が明け、2012年の1月6日に大槌町に関わる組織が集まり、今取り組んでいるプロジェクトや、今後取り組もうと思っているプロジェクトを発表し合うシンポジウムが開催された。資源や人材の相互補完が可能かどうか大槌町に関わる組織ネットワーク内で検討しようというものであった。そこで遠野まごころネットがバス事業の発表をしたところ、「ケア・インターナショナル」というNGOが支援を申し入れてきた。災害時の人道支援や貧困問題に取り組んでいる国際NGOで、車両を2台、購入の支援を申し出てくれた。1月のこの時期は議会も閉会中で、始まる直前であった。またNPOやNGOは3月までに一度来年度の事業方針やプロジェクトなどを決めるためこの時期にどの団体も支援先などを模索している時期なのである。議会や行政が動き出すタイミング、そしてNPOやNGOが支援内容を決め始めるタイミング、これらの時期に合わせて開催されたシンポジウムであった。

このようにして多くの組織や情報の結合、協働、さらにはコンフリクトの解消という経路をたどり、「幸せ乗合タクシー」が生まれた。もともとはバスや路線を増やして不便の解消という目的から、試行錯誤を重ね、様々な問題に直面しながら生まれた「タクシー会社がバスを運営する」という全く新しい形の運営方法で始まった。この「幸せ乗合タクシー」はネットワーク組織から生まれたイノベーションであると筆者は考える。多種多様な組織ネットワークによる組織の複雑性、多くの異なった組織の協働のもと実現、運営され、フラットな結合による分権化でそれぞれの組織に一定の権限が与えられ、多くの情報交換、フォーマル・インフォーマルなコミュニケーションによって問題を新たな視点で解消することによって実現した事業である。これらの、実現するまでの過程は第3章で述べた組織におけるイノベーションの条件の仮説に当てはまると言える。そしてイノベーションとは体系の不均衡を新たな技術やサービス、製品などの開発によって逐次に解消していく過程をイノベーションと定義したが、

まさしく「幸せ乗合タクシー」は被災者の不便をネットワークを活用したこれまでなかった新しいサービスの提供によって解消したイノベーションと言えるだろう。

図6 幸せ乗合タクシー運営方法



注) 遠野まごころネットの内部資料を基に作成。

第3項 事業成果

事業計画当初は反対や問題も多く、町や町民の理解を得るのに非常に時間がかかったが、今では一定の成果をおさめていると言っても過言ではない。これまでバス停まで遠かったり、きつい山道を上り下りしないといけなかったりしたが、行政の路線バスがカバーしきれなかったルートで運航しているので、それまでバスを利用しなかった、利用したくてもできなかった被災者の需要が多い。10人乗りのワゴン車というのも功を奏している。バスでは通りにくい道も通ることができ、僻地にある仮設住宅を停留所にすることができた。特に通勤・通学の時間帯は需要が多く、混雑しているという。

乗る側、需要側のメリットもそうだが、供給側、運営をしているタクシー会社側にもメリットが生まれていた。この幸せ乗合タクシーを運営するにあたり、定額の補助が国から入るようになった。さらには雇用も増やすことが出来た。運転手を運行開始と共に2人雇うことが出来たのである。需要側と供給側どちらもともに成果が表れている。

また、町の中心部近くを通るルートのため買い物も行きやすくなり、仮設の商店街の活性化など町自体の盛り上がりにも貢献している。

幸せ乗合タクシーは被災者の不便や雇用の問題を解消するだけでなく、町の活性化など、これからの復興への第一歩となった。

第4項 成功を支えた条件

この事業の成功を支えた1つの要因が、豊富なネットワークや情報の活用であったことに間違いない。元々、遠野まごころネットは組織内部や組織間で、フラットで緩やかな結合をしていて、ネットワークをはりめぐらせていた。人材や知識などの資源、そして情報量も多く、そこから新たにネットワークを次々と構築していく流動的な組織である。今回のこの事業はそのネットワークを上手く活用した例だと考えられる。元々のネットワーク内で資源の相互補完を行い、そこからさらに新たなネットワークを広げていき、異質な組織間でネットワークを媒介とさせ、結合させることによってイノベーションが生まれた。

さらに、他の要因の1つとして問題への直面、そしてその解決方法が挙げられる。成功の要因になり得るのかと疑問に思うかもしれないが、1番のイノベーションへのキーになったのが、タクシー会社とのコンフリクトであったと考えられる。この問題に突き当たっていなければこのイノベーションは生まれなかったであろう。さらにその解決メカニズムにも注目すべきである。様々な問題を一気に解決すべく、ネットワークを介して、問題との衝突を繰り返し、創造的な解決策が考え出された。

何より、町民のニーズを的確にカバーできたことが成功の大きな要因であると言える。バス停が遠い、バスの本数が少ない、買い物に行きたいけど行けない、商店街や町自体を盛り上げたい、雇用を創出してほしいなどといった被災者の主なニーズを一気に解決することができた。こういった情報はネットワークを媒介として得られることができるし、幸せ乗合タクシーのアイデアも全てのニーズに対応しようとして、ネットワークを活用して考え出された事業であり、ネットワーク組織型の組織でないと起こらなかったイノベーションと言えるだろう。

終章 ネットワーク組織におけるイノベーションについての考察

これまでネットワーク組織とイノベーションの関係について遠野まごころネットの「幸せ乗合タクシー」を事例に触れてきた。事例によると、ある目的のために異なる組織や個人が弱い連結によって結合し、様々な情報を交換しあい、そこから新たな情報や技術、サービス、つまりはイノベーションが生みだされた。生まれるまでの過程では様々な問題が起こったが、しかしその問題への衝突によって新しい情報が生まれた。それには多様なバックグラウンドを持つ人々が集結し、自由に対等にコミュニケーションを取り合えるようなネットワークがあったからである。このイノベーションが生まれるまでの過程、これこそがネットワーク組織の特徴につながる。ネットワーク組織は、組織や個人の壁を越えて、ネットワーク間でフラットで水平的に緩やかな結合をしており、多様な人材や資源の動員が可能であるが、タテの関係がないため柔軟で迅速な対応ができる。第3章でも触れているがネットワーク組織はイノベーションが起きる条件に共通する点が多い。そのためネットワーク組織はイノベーションが起きやすい組織だと事例の分析からも言える。

これらの検証からイノベーションについて言えることとして、イノベーションが起きる過程において一番重要な要素は情報の結合だということである。イノベーションが起きる条件として第3章で挙げている5つの仮説も全ては情報の結合、という共通の目的につながる。組織の複雑性から異質の情報を組み合わせることができ、分権化によって一人ひとりにある程度の権限を与えることによって活発な情報交換ができ、そしてさらに組織や個人に自由を与えることで、固定概念にとらわれずに創発的な情報が生み出されやすくなり、緊密な対人関係や盛んなコミュニケーションにより、情報はさらに交換されやすくなる上、盛んな情報交換の末に問題が起こることもある。しかしこの問題は創造的な解決策を生み出すことがある。全ての仮説は情報の結合という大きなイノベーションの要素に行き着くのである。この情報の結合がなされやすいのがネットワーク組織型の組織なのである。しかし自らの組織の外で他の組織や個人と、ネットワークを介してつながるばかりで、組織内のマネジメントが上手くいかないという問題も起こっている。実際に遠野まごころネットでは他の組織との組

組織間ネットワークを利用したプロジェクトなど、その概要を知らないスタッフやボランティアが多く組織内部に存在する。組織外の組織間ネットワークが発達しすぎて、それらとの連携をはかるばかりで、組織内部での組織内情報はよく交換されているが担当外であったり、外の組織との共同のプロジェクトだったりすると、組織内部で情報共有ができていないのである。他の組織や個人とのネットワークを活用したプロジェクトやイノベーションにばかり気を取られず、同時にしっかりとした内部の組織マネジメントを行うことも重要な課題である。組織間・組織内部どちらのネットワークも発達している組織のマネジメントの仕方についても新たな研究が望まれる。

参考文献

- 今井賢一 (1986) 『イノベーションと組織』 東洋経済新報社。
- 寺本義也 (1990) 『ネットワークパワー—解釈と構造』 NTT 出版。
- 若林直樹 (2009) 『ネットワーク組織—社会ネットワーク論からの新たな組織像—』 有斐閣。
- Burns T, G.M. Stalker (1966) *The Management of Innovation*, London, UK: Tavistock.
- Tidd Joe, Bessant John, Pavitt Keith (2005) *Managing Innovation -Integrating Technological, Market and Organization Change- 2ed*, John Wiley & Sons, Ltd. (後藤 晃・鈴木 潤監訳『イノベーションの経営学 第二版』, NTT 出版, 2005) .
- Schumpeter J.A. (1942) *Capitalism, Socialism & Democracy*, Harvard College. (中山伊知郎・東畑精一訳『資本主義・社会主義・民主主義』, 東洋経済新報社, 1995).

参考資料

遠野まごころネット内部資料。

遠野まごころネットホームページ <http://tonomagokoro.net/>

内閣府 NPO ホームページ <https://www.npo-homepage.go.jp/>