

S N C D 地域福祉におけるソーシャルネットワーク  
第9回研究会 2021/4/17 (土) 堀 崇樹

# コラボレーションネットワークの選択と使用 に関するマネージャー向けガイド

A manager's guide to choosing and using collaborative networks  
Milward, H. B., & Provan, K. G.

2006

Arlington, VA: IBM Endowment for the Business of Government

《問題と要約》

# 本日の招待者

勝又健太	東洋大学大学院／豊島区民社会福祉協議会
諏訪 徹	日本大学
中村哲也	日光市社会福祉協議会
大竹伸康	有隣協会
梅澤 稔	千代田区社会福祉協議会／東洋大学大学院
鈴木智子	白井市／東洋大学大学院
山本昂亮	北区社会福祉協議会
玉置隼人	全国社会福祉協議会
間瀬昭一	UR都市機構
堀 崇樹	足立区社会福祉協議会

# 前回（2021/1/16）のまとめ

- 高島市社協の実践は、「市と社協が基盤をつくり、地域が全体となって一緒に取り組んでいる」事例でした。
- 「ネットワークが強み」という高島市社協ですが、そのポイントの一つとして述べられた「ネットワークとプログラムはセット」という強調が印象的でした。この経験知は、共通の作業や参加体験が社会的な絆や信頼を促進するという研究知見とも符合しています。単なる情報共有のための連絡会議、会議のための会議を超えることが大事であると再認識しました。
- 高島市社協ではサイズや属性、機能の異なる複数のネットワークを創出・運営しています。その数がとにかく多い。今回は十分に意見交換できませんでしたが、ネットワーク（会議体）、プログラムの創出と維持について、量・質の両面でどのようにマネジメントしていくかは引く続き研究会でも考えていきたいテーマです。

# ネットワークの維持・活用コストの問題 (2021/1/16のディスカッションから)

- 高島市社協ではたくさんの方のプログラムを動かしている。自分の職場では年度計画に載っているものだけを行うという空気がある。本来、プログラムは現場のニーズに合わせて生まれていくはずかと思うが、周りに理解してもらえない。
- 多くの職場に共通する悩みだと思う。内向き、外向きの仕事の仕方がある。内向きの仕事観だと、新しいプログラムの提案は「また仕事を増やそうとしている」ということになる。内向きは自己完結で仕事を作る（＝社協がする事業を作る）ため、社協の事業として増えていく。外向きの仕事は、実は組織の外に「地域の活動」を作っていることで自分たちがする事業が増えるのではなく、サポートやコーディネートをする活動が生まれるということ。プログラムの中で（同僚に）小さな成功を感じてもらえるかどうかはポイントになる。ネットワークを維持していくためのコスト（労力）はかかるので総量は意識している。

# 本日のテーマ：ネットワーク支援のタスク

- 「コミュニティワーカーは、個人として、しばしば有給の仕事に利益をもたらす関係への、時間と感情の個人的な『時間外』投資を通じてネットワークキングの隠れたコストを負担する」(Gilchrist, 2019: 85)。
- 「問題は機会コストである。…時間とエネルギーは限られており、それはすなわち、非効率性は機会コストになるということである」(Burt, 1992=2006: 11)。
- 公共ネットワークの管理タスクに関するMilward & Provan (2006) を取り上げて、地域福祉のネットワーク実践に活用できるヒントを探る。

# テーマに関する研究の動向（本書結論から）

- ネットワークは、従来の政府機関では解決できない問題の万能薬と見なされることがよくある。
- ネットワークの形成と維持は困難な場合が多く、結果は必ずしもポジティブではない。
- これまでネットワークに関するほとんどの文献は、複雑な公共の問題に対処するためのネットワークの価値について議論することに焦点を当ててきた。
- 階層組織と同様に、有効性は適切な管理に大きく依存する。ただし、組織とネットワークの管理はまったく異なる。残念ながら、一般的な議論を除いて、ネットワーク管理者のタスクについて書かれたものはほとんどなく、調査研究に基づいて書かれたものはさらに少ない。

# ガイドの構成

1. 前書き
2. 公共管理ネットワーク（PMN）
3. ネットワークマネージャー（NM）に  
不可欠なタスク
4. 結論

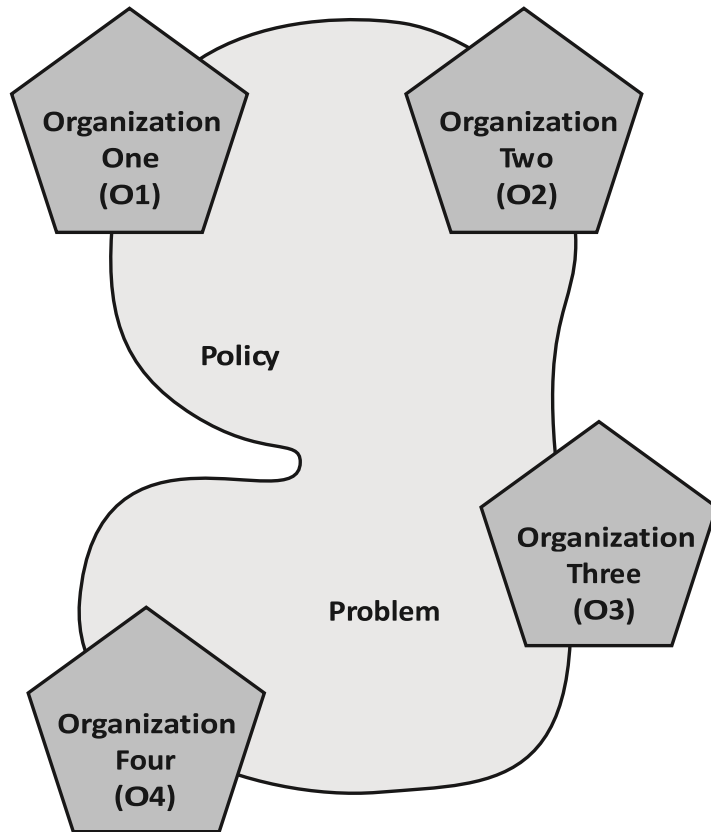
<b>Introduction</b> .....	8
<b>Public Management Networks: Types and Purpose</b> .....	10
Service Implementation Networks .....	12
Information Diffusion Networks.....	13
Problem Solving Networks .....	14
Community Capacity Building Networks.....	16
<b>Essential Tasks for Network Managers</b> .....	18
Management of Accountability.....	18
Management of Legitimacy.....	19
Management of Conflict .....	21
Management of Design.....	21
Management of Commitment .....	24
<b>Conclusion</b> .....	25

# 1. 前書き

- 政府は、独自にサービスを編成、提供、および管理する代わりに、これらのサービスを、ほとんどの場合非営利団体に、時には営利団体に委託するようになっている。
- したがって、政府は独自の内部業務を管理するだけでなく、複数組織のネットワークも管理する必要がある (Goldsmith and Eggers, 2004)。
- (その方法は、従来の官僚組織に代えて) サービスをサードパーティに委託することと、官僚的な階層ではなく、公的、非営利、および営利組織のネットワークに依存することである。



# 1. 前書き



Source: Hiern, 1992: 4.

単一の組織の境界内にうまく収まらない問題に対処するにはコラボレーションが必要である。

この図は、1つの組織の境界内に収めることができない問題を解決するために公共部門のネットワークが協力する理由を示している。

→Collective Impact  
(Kania & Kramer, 2011)

図1 コラボレーションの理論的根拠

Figure1: The Rationale for Collaboration

## 2. 公共管理ネットワーク

- 公共管理ネットワークの中心的な特徴は、公共政策を実施するための人々、プログラム、および組織間の接続である。
- ネットワークの通貨は、そのメンバー間に存在する信頼と相互関係である。…ネットワークの信頼性と互恵性が高いほど、ネットワークが共有の目標を達成する能力が高まる。
- ネットワークマネージャーの仕事は、（資源を使用して）インセンティブを作成することによって信頼と互恵のストックを増やし、ネットワーク内で関係を構築してネットワークの目標を達成するためのコラボレーションスキルを高めることである。

## 2. 公共管理ネットワーク

類型	マネジメントの視点
サービス実装ネットワーク	<ul style="list-style-type: none"><li>安定性は有効性と正の関係がある。</li></ul>
情報拡散ネットワーク	<ul style="list-style-type: none"><li>目標は、問題解決ではなく、問題形成である。</li><li>焦点は、新しい知識とベストプラクティスの普及にある。</li><li>成功した結論は、多くの場合、問題解決ネットワークである。</li></ul>
問題解決ネットワーク	<ul style="list-style-type: none"><li>解決すべき問題は、既知の未知のものでなければならない。</li></ul>
コミュニティ・キャパシティ・ビルディング・ネットワーク (CCBN)	<ul style="list-style-type: none"><li>地域に関係する機関 (agencies) や組織のネットワークをマッピングすべきである。</li><li>コミュニティリーダーと協力して、地図に表示されている関係を、望ましいレベルのコラボレーションであると思われるものと比較する。</li><li>マップを使用して、ネットワークをより緊密に結び付けるための戦略的計画を策定できる。</li><li>進行状況を文書化するために、ネットワークを定期的にマッピングする必要がある。</li></ul>

# CCBN

## ■ 目標

コミュニティが教育、経済発展、犯罪などに関連する様々な問題にうまく対処できるように、ソーシャルキャピタルを構築すること

## ■ 薬物乱用防止（事例）

連邦機関の予防パートナーシップ組織への助成金

郡内のすべての予防資源を織り交ぜるためのパートナーシップ機関を設立して取り組んだ事例

# CCBN

## ■ 薬物乱用防止

コミュニティの認識を高め、若者の薬物乱用のレベルを下げる郡の能力を高める。

=1年以内に起こることではない。目標は進歩を遂げること。

- 潜在的なパートナーのネットワークをマッピング
- 代表者会議でネットワークに関するアンケートを実施
- 多くの独立したネットワークの確認
- 戦略的計画の作成 ①孤立した団体・機関を誘うこと、  
②テーマに関連する異なる世界を橋渡しすること

### 3. NMに不可欠なタスク

#### ■ タスク

- ① 説明責任
- ② 正当性
- ③ 紛争
- ④ デザイン
- ⑤ コミットメント

#### ■ 管理タスクに影響を与える2つの側面

- ① ネットワーク管理者
- ② ネットワーク内で組織を代表する個人

→p.19 Table2: Management Tasks in Public Networks

# ① 説明責任

説明責任の維持は、ネットワークのパフォーマンスと資源の継続的な流れにとって重要である。

## ■ ネットワーク管理者

- 誰がどの結果に責任があるかを決定する
- ネットワークの目標に対する協力を報いる  
(利用可能な資源の提供)  
= インセンティブは組織の指揮系統の代わりになる

## ■ 組織レベル

- ネットワークへの組織の関与を保証する責任
- 組織の資源（お金、施設、人員など）の確保
- フリーライドへの抵抗

## ② 正当性

正当性は主張されるものではなく、外部から授与される。

成果の測定しにくさ = 最終的な成功には正当性が重要になる。

### ■ ネットワーク管理者

- 新しい参加者、必要な資源の確保、宣伝  
= ネットワークが複雑な公共問題の解決にとって効果的であることを外部に納得させる
- 定期的な会議やメンバーとの会話、ニュースレターの作成  
SACYHN：メンバーへの情報共有、オンライン会議

### ■ 組織レベル

- ネットワーク参加の価値を示す（組織の正当性ニーズとネットワークメンバーとしてのニーズのバランス）



### ③ 紛争

ネットワークは目標やサービス方法、文化が異なる複数のメンバー（組織）で構成される。対立・競合は避けられない。

#### ■ ネットワーク管理者

- ネットワークの目標を反映した意思決定（≠個々の利益）  
＝メンバーの見解に継続的に「同調」し、過度の対立を未然に防ぐために介入する  
＝「誠実な」ブローカーとして機能する必要がある

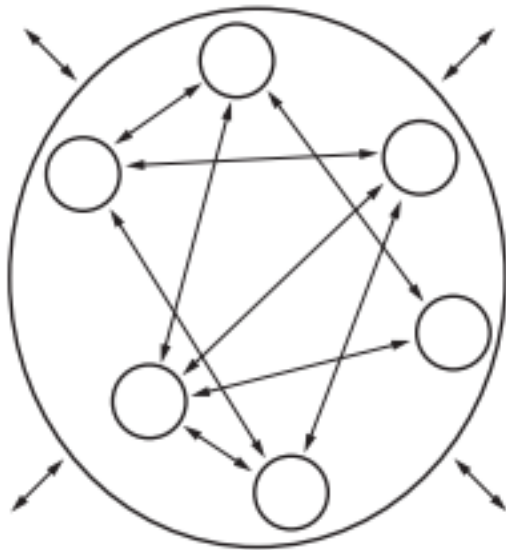
#### ■ 組織レベル

- 組織内において、組織とネットワークの需要とニーズのバランスをとる。
- 管理者の介入が必要になる前に協力して作業する

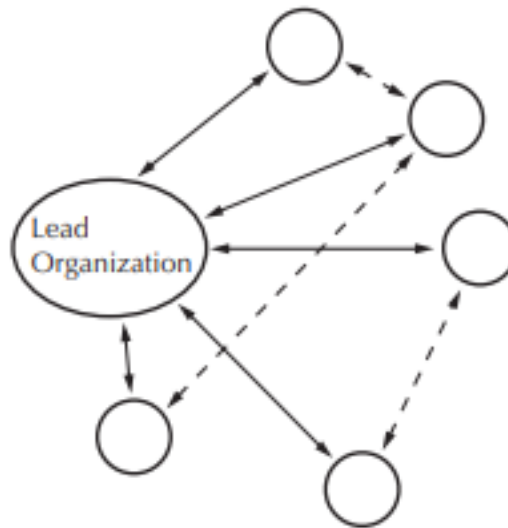
# ④ デザイン（ガバナンスの構造）

Figure 2: Modes of Network Governance

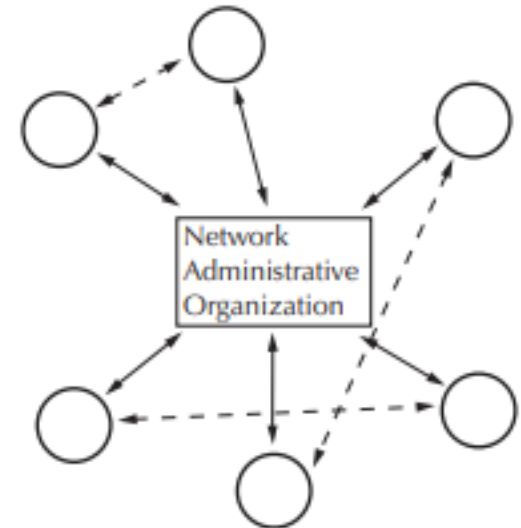
Self-Governed Network



Lead Organization Network



Network Administrative Organization



- Network members that are collectively involved in network governance
- Stronger relationship
- → Weaker relationship

Source: Provan and Kenis (2005).

# 参考 カオスの端としてのコミュニティ

Table 7.1: Spectrum of complex social systems

	→→→→→→→→ Increasing levels of connectivity →→→→→→→→		
	Static	'Edge of chaos'	Chaos
Nature of interactions	Frozen, stagnant	Vibrant, creative, adaptive	Unpredictable, volatile
Level of connections	Sparse, few boundary-spanning links	Rich and diverse, plenty of 'weak ties'	Saturated, high-density networks
Community characteristics	Isolated from wider society and external influences; fragmented or homogeneous	Cohesive, social structures and informal networks are inclusive	Volatile, mobile or transient population, few linkages between clusters and sectors
Typical examples	Closed, long-standing community such as a monastery; rigid structures and strong centralised control	Multi-ethnic neighbourhood with fairly stable population, mixed tenure housing; range of self-help community groups and umbrella organisations	Unpopular peripheral estate, housing dominated by single social landlord, transient population; absence of formal structures and community activities

接続性が低く、類似性の高い要素を持つシステムはフリーズする

多数の多様な接続によって影響を受けるシステムは、不安定すぎて安定性を実現できない

→不利な立場にあるグループの人々を巻き込むネットワーキング

Gilchrist, 2009

## ④ デザイン（ガバナンスの構造）

ほとんどの人が意識的ではないが、ネットワークは進化のある時点でネットワーク設計上の決定を行う必要がある。

### ■ ネットワーク管理者

- ネットワークの成功に最も適切なガバナンス形式の決定
  - ①セルフガバナンス（全員参加の会合、意思決定）
  - ②リード組織ガバナンス
  - ③管理組織ガバナンス
- 構造変更の時期を認識し、実装する

### ■ 組織レベル

- セルフガバナンス形式：事実上、NMとしての役割
- リード組織、管理組織形式：自組織の最善の利益になるとは限らないことを受け入れる必要がある。

## ⑤ コミットメント

すべてのメンバーが同程度に関与するわけではないことを認識し、すべてのメンバーのコミットメントを構築・維持する。

### ■ ネットワーク管理者

- 複数の人が関与するようにする

### ■ 組織レベル

- プログラムスタッフだけでなく管理者もコミットできるようにする
  - = 管理者だけで作成したネットワーク契約は、スタッフレベルでコミットメントが構築されない限り成功しない