HOKKAIDO UNIVERSITY

Title	戦略的協働の理論的枠組
Author(s)	後藤, 祐一
Citation	經濟學研究, 58(4), 319-330
Issue Date	2009-03-12
Doc URL	https://hdl.handle.net/2115/37316
Type	departmental bulletin paper
File Information	58-4_023.pdf

Hokkaido University Collection of Scholarly and Academic Papers : HUSCAP

経済学研究　58−4
北海道大学　2009. 3

戦略的協働の理論的枠組

後　藤　祐　一

１．はじめに

本稿は，先行研究の検討を通じて，NPO，政府，企業の３つの異なるセクターに属する組織間の協働の形成から実行までの一連のプロセスを分析するための理論的枠組を提示することを目的としている。

アライアンスやジョイント・ベンチャーといった組織間の提携や協働に関する研究は，同一のセクターに属する組織間の研究，とりわけ企業間の関係を分析対象としたものが中心である。それらの多くは，資源依存モデル（Pfeffer & Salancik, 1978）や取引コスト理論（Williamson, 1975）などにもとづいて分析されてきた。

1990 年代以降，環境問題の顕在化にともない環境 NPO が台頭するなど，NPO が社会において担う役割が増大してきた。この結果，NPO と企業，あるいは，NPO と政府といった２つの異なるセクターに属する組織による協働のみならず，NPO，政府，企業といった３つの異なるセクターに属する組織による協働もみられるようになってきた。

こうした状況を反映して，近年，異なるセクターに属する組織間の協働に着目した研究がさまざまな分野において行われるようになった。しかし，異なるセクターに属する組織間の協働の研究は，２つの異なるセクターに属する組織間の協働を分析対象としているものが大半であり，NPO，政府，企業という３者間の協働に関する研究はきわめて少ない。さらに，異なるセクターに属する組織間の協働を分析する理論的枠組については，ほとんど検討されてこなかった。

なお，本稿では，戦略的協働（以下，単に「協働」と略記することがある）は，「新しい社会的価値の創造を目指した NPO，政府，企業間の協調的活動である」と定義される。

２．協働に関する理論的研究の概観

協働を分析する理論もしくは視角については，Gray & Wood (1991)，Bailey & Koney (2000)，Reitan（2000），佐々木（2005）らによって整理・検討されている。

Gray & Wood（1991）は，営利組織間の協働を分析する視点として，①資源依存モデル，②企業の社会成果理論・制度経済学，③戦略経営論・社会生態学，④ミクロ経済学，⑤制度理論，⑥政治学の６つをあげている。

一方，Bailey & Koney（2000）は，非営利組織間の組織間関係を分析する視点として，①資源相互依存性，②社会的責任，③戦略的高揚，④業務的効率，⑤環境正当性，⑥ドメイン影響力，の６つをあげている[1)]。佐々木（2005）は，営利組織の組織間関係と非営利組織の組織間関係を分析する視点を分類し，ヒューマン・サービス組織を分析するためのパースペクティブについて Bailey & Koney（2000）にもとづき検討している。この他，Reitan（2000）は，ヒューマン・サービスを提供している組織による協働を分析しうる視点として，①顧客要求，

1）Bailey & Koney（2000）の分類については，佐々木（2005）が詳しい。

②プロフェッショナル，③リーダーシップと組織学習，④ミクロ経済学的視点，⑤資源依存，⑥統御手段，⑦制度的視点，⑧知識社会学，⑨ポストモダンの９つをあげている。彼は，いかなる分析視点を用いるのかについて，分析対象の観点からの検討も行っている。

以上のように，同一のセクターに属する組織間の協働については，これまで多くの論者によって多様な分析視角が提示・整理・検討されている。また，営利組織間の協働の分析と非営利組織間の協働の分析とでは，有用な理論ないしは視角が異なる点が指摘されている。たとえば，佐々木（2005）によれば，研究対象が営利組織の組織間関係なのか，非営利組織の組織間関係なのかを認識することも重要である[2)]。協働という現象を分析する際には，その対象に応じた理論ならびに視角を選択しなくてはならないのである。

Gray & Wood（1991）は，組織間関係に関する先行研究のレビューを通じて，協働を分析する際に①協働がいかなる場合に形成されるのかという「協働の前提条件(initial condition)」，②協働のプロセス，③協働の成果，の３点に関して分析することが重要であると述べている。彼女らによれば，組織はネットワーク関係において存在するため，協働の分析に際しては，組織個々に焦点をあてるのではなく，むしろ組織間ドメイン(inter-organizational domain)に焦点をあてるべきである，とされる。つまり，協働に参加している組織全体ないし組織集団の視点から，協働を分析する必要性が指摘されている。彼女らはまた，協働における「問題」に着目することで，協働を①課題明確化段階，②目標設定段階，③制度化と評価段階の３つのフェイズに協働を区分できる点を指摘している[3)]。

他方，異なるセクターに属する組織間の協働についても，多様な理論・視点から研究がなされてきた。異なるセクターに属する組織間の協働に関する研究は，（1）協働の類型化を試みた研究，（2）協働の形成や実行の解明を目的とした研究に大別される[4)]。

協働の類型化を試みた研究は，主として企業と NPO 間の協働の分析を試みたものであり，Sinclair & Galaskiewicz（1997），Austin（2000），Sagawa & Segal（2000），Waddock（1988）らによって行われている[5)]。

これら類型化研究は，実行された協働もしくは実行されている２つの異なるセクターに属する組織間の協働を分析対象とし，協働のタイプに関する議論を展開してきた。協働を議論する際には，協働の形成，協働の実行および協働の

2）佐々木（2005），p. 40。

3）①の課題明確化段階とは，課題を明確化した上で参加者を特定し，参加者間で相互認識する段階である。②の目標設定段階とは，参加者間で協働の目標について明確にする段階であり，③の制度化と評価段階は，組織外部からの支援・支持を確保し，協働のシステムを構築する段階である（各段階の詳細については佐々木（2001）が詳しい）。

4）この他にも，異なるセクターに属する組織間の協働の特徴を解明することを目的に，同一セクターに属する組織間の協働との比較を行った研究（Milne, Iyer & Gooding-Williams, 1996）などがある。

5）Sinclair & Galaskiewicz（1996）は，利益の排他性／包括性と利益の測定可能性の２軸を用いて企業と NPO の協働を，①商業的パートナーシップ，②戦略的パートナーシップ，③市民パートナーシップ，④フィランソロピー・パートナーシップの４つに分類した。彼らはまた，企業が NPO と協働する際に，いかなるタイプの協働が選択されるのかに関して，企業の利益，市場における地位，所有権，社会的文脈の４つが，企業のフィランソロピーよりも強い影響を及ぼす点を指摘している。

Austin（2000）は，企業と NPO による 15 の事例をもとづき，協働の程度を，フィランソロピー段階，取引段階，統合段階の３つのフェイズに分類した。彼はまた，分類された各フェイズの特徴および相違点等を，①戦略とミッションおよび価値の配分，②個人的つながりと関係，③価値創造とビジョンの共有，④継続的学習，⑤注意の焦点，⑥コミュニケーション，⑦組織システム，⑧相互的期待と説明責任の８点から説明している。

成果について議論されなければならない。しかし，類型化研究では，いかにして協働が形成されるのか，いかにして協働が実行されるのかといったプロセスや，協働の結果・成果については十分な議論がされていない。

本稿は，異なるセクターに属する組織間の協働の形成と実行までを包括的に分析しうる理論的枠組を提示することを目的としている。次に，既存の異なるセクターに属する組織間の協働の形成や実行の解明を目的とした研究について検討する。

３．異なるセクターに属する組織間の協働の研究

異なるセクターに属する組織間の協働の形成と実行の解明を目的とした研究は，（1）資源依存モデル，（2）取引コスト理論（3）制度理論，(4）マルチプルストリームモデル等の適用を試みる研究に大別される。以下，それぞれの研究について順次検討する。

（１）資源依存モデル

Logston（1991）は，①シリコンバレーにおける交通システムの改善における協働と，②化学物質の地下貯蔵タンクに関する包括的な規制における協働の２つの事例研究を行っている。具体的には，協働の形成意欲に影響を与える，①組織の問題解決に対する関心と，②問題解決が他のステイクホルダーとの相互依存関係である点を知覚している程度，の２点に着目して協働の形成について検討を行っている。

分析の結果，協働の形成には，①相互依存によって関心が喚起される場合と②関心の喚起によって相互依存が実現される場合の２パターンがあることが明らかにされた。また，協働の成果については，協働の結果・成果の指標として，具体的な問題が解決されたか否かをあげている。

Guo & Acar（2005）は，NPO が協働を選択することに影響を与える要因の検討を行っている。彼らは，資源の充足，制度的要因，ネットワークの影響，組織的要因の４点に着目して５つの仮説を構築し，定量的な仮説検証を行った。具体的には，無作為抽出した 376 の NPO に対して質問票調査によるデータ収集を行い協働のタイプ，協働形成に影響を与えた環境，状況要因等を説明変数とするロジスティック回帰分析を試みている。

分析の結果，NPO が公式に協働を選択・形成するのは，当該組織が，①長期間活動を行っている，②多額の予算を持っている，③政府組織からの特定の資金を得ている，④他の NPO と経営面でのつながりを持っている，⑤教育，研究，もしくは社会福祉産業で活動をしていない，の５つ場合であることが明らかにされた。

以上検討してきた資源依存モデルにもとづく研究は，２つもしくは３つの異なるセクターに属する組織間の協働の形成に焦点をあて，詳細に検討している。また，協働の結果・成果についても部分的に議論している。しかしながら，これら研究は，協働の実行については議論しておらず，協働の部分的な分析にとどまっている。さらに，よりダイナミックな協働の形成プロセスについては，ほとんど議論されていない。これら資源依存モデルにもとづく研究は，協働の形成のみに焦点をあて，静態的な分析を試みているに過ぎない。

（２）取引コスト理論

Koontz & Craig（2006）は，協働が環境問題のマネジメントにおいて適切な方法であるか否かを検証するために，アメリカの環境問題に関するマネジメントについてレビューを行っている。彼らの問題意識は，（1）協働する場合と協働しない場合とで，異なる結果（特異な結果）がもたらされるのか，（2）協働は環境の改善もしくは社会的成果をもたらすのかの２点である。

彼らによると，環境問題の改善を目的とした協働の場合，一般に環境への影響のみが注目されがちである。協働のプロセスと結果・成果との因果関係について着目することが必要である。

彼らは，協働の結果（output）と成果（outcome）を区分している。協働の結果は，協定の締結や政策の修正などを指し，測定可能である。しかし，これらの活動は，実際の環境改善のプロジェクトの実態を必ずしも示すものではなく，実際の活動を評価し，成果を評価する必要性を指摘している。

King（2007）は，取引コストの観点から，企業と環境 NPO との協働の形成に焦点をあてた分析を行っている。彼は，企業と環境 NPO の協働事例を検討し，企業と環境 NPO との協調的関係の構築に関する５つの仮説を提示している。

以上検討してきた取引コスト理論にもとづく研究は，２つの異なるセクターに属する組織間の協働の形成に焦点をあてた分析を試みている。また，協働の結果・成果についても議論している。しかし，これら研究も，協働の形成プロセスについてほとんど議論していない。また，協働の実行プロセスについても全く考慮されていない。

（３）制度理論

制度理論にもとづく代表的な研究である Sharfman, Gray, & Yan（1991）は，競争環境や制度環境が，協働に対していかなる影響を及ぼすかを検討するために，衣料産業に属する企業，州政府，教育団体の３者による協働の事例研究を試みている。彼らは，これら３者による協働を形成と維持の２つのフェイズに区分し，各フェイズにおいていかなる競争環境と制度環境が協働にいかなる影響を与えたのかについて分析を試みている。

分析の結果，競争環境と制度環境は，各フェイズにおいて協働の促進要因でもあり抑制要因でもあることを指摘している。さらに，協働はコンテクストと共進化するダイナミックな現象である協働は，環境変化に適応するよう再編される必要性を指摘している。

さらに，組織間の協働においては，協働の形成と維持の双方のフェイズにおいて促進要因と抑制要因がともに変化するため，よりダイナミックな適応に関する説明を取り入れる必要があるとの指摘も行っている。

制度理論にもとづく研究は，３つの異なるセクターに属する組織間の協働の形成と実行を包括的に分析している。しかしながら，協働の形成および実行のプロセスについては，なんら議論されていない。

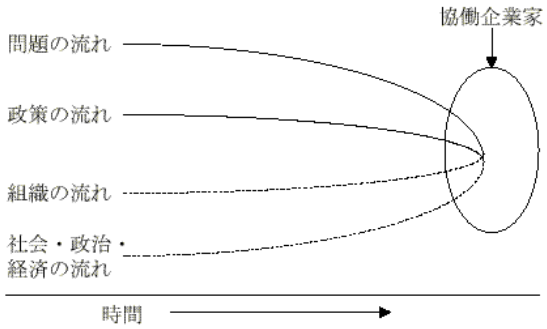
（４）マルチプルストリームスモデル

マルチプルストリームスモデルにもとづく代表的な研究として，Lober（1997）と Takahashi & Smutny（2002）の２つがあげられる。

Lober（1997）は，「協働形成モデル」を提示している（図１）。協働形成モデルは，①問題の流れ，②政策の流れ，③組織の流れ，④社会的・政治的・経済的流れ，⑤協働の窓，⑥協働企業家（collaborative entrepreneur）の６つの概念によって構成されており，協働の形成を解明するための分析枠組である。

彼によれば，多数のステイクホルダーによる協働では，協働の窓が必要である。協働の窓とは，４つの流れが１点に集中した場合に偶然生じるものである。協働は，協働の窓が開くことで形成される。彼は，このモデルを用いて米国の NGO である環境防衛基金（EDF : Environmental Defense Fund）とマクドナルド，ジョンソン & ジョンソン，タイム，プルデンシャル，ネーションズ・バンク，デューク大学の７つの組織が形成したペーパータスクフォースの事例研究を行った。

分析の結果，協働の形成について次の５点が指摘された。（1）環境問題における協働では，問題に対する参加者の十分な認識が必要である。それら認識は科学的および市民の意見にもとづいている必要がある。（2）環境問題における協働は，劇的に発生するのではなく漸進的に形成される，（3）環境問題における協働は，参加者の緑化に対する意識に依存している。（4）環境



出所：Lober（1997），p. 8

図１　協働形成モデルの概念図

問題に対する社会一般の支持は，消費者向けの製品を提供している企業の協働への参加を促進する。（5）協働企業家は，協働の形成を促進する上で大きな役割を果たす。

Lober（1997）は，協働の形成プロセスの分析を試み，協働の形成プロセスにおけるさまざまな知見を提示している。しかし，彼は，協働の実行プロセスについての議論は行っていない。

Takahashi & Smutny（2002）は，協働形成モデルにもとづいて，協働のダイナミックなプロセスの分析を試みている。具体的には，協働形成モデルを用いて協働の形成と実行の分析を試みている。彼らは，カリフォルニアのオレンジ郡において Laguna Shanti，Delhi Center，LPSS（Latino Psychological & Social Services）の３つの組織によって形成された HIV／AIDS 患者に対してサービスを提供する HIV Wellness Collaborative の事例研究を行った。この HIV Wellness Collaborative の協働は，補助金を獲得するために形成されたものであり，補助金を獲得し，一定期間，活動した後，最終的に解消された。

分析の結果，次の４点が指摘されている。（1）協働の形成を促進する特定の要因は，協働の長期的な維持・継続において阻害要因となる。（2）協働の促進・維持において，協働企業家と協働マネジャーとは異なるスキルを要求される。特に協働マネジャーは，個々の組織の成長とパートナーシップの継続のバランスをとる必要がある。（3）協働への参加を通じて，各参加者はなんらかの資産を獲得することができる。これら資産は各参加者が提供するサービスの拡大を促進する。（4）特定の協働の構造[6]は，協働の適応能力を制限するため，協働の短期的な終焉を促す可能性がある。

Takahashi & Smutny（2002）は，協働形成モデルを用いて協働の形成と実行のプロセスの包括的な分析を試みている。しかし，形成プロセスについては必ずしも十分に議論しておらず，協働の実行プロセスに焦点があてられている。

以上検討してきたマルチプルストリームスモデルにもとづく研究は，２つの異なるセクターに属する組織間の協働を分析対象とし，協働の形成もくしは実行のプロセスについて，そのプロセスの分析，すなわち動態的な分析を試みている。しかしながら，これら研究は，協働の形

6）協働の構造やパートナーと結果・成果との関係については，Huxham & Vangen（2000a，2000b）によって検討をされている。彼女らは，パートナーの重要性について，協働の構造と参加者の構造の変化の２点から検討をしている。また，彼女らは，構造をオープンとクローズドの２つに区分し，それぞれの構造の特徴について言及している。このほか，パートナーの選択やパートナーとの関係のマネジメントの重要性については，Hartman & Stafford（1997）なども指摘している。

表１ 異なるセクターに属する組織間の協働に関する既存研究の概観

	類型化研究	協働の形成や実行プロセスの解明を目的とした研究			
		資源依存モデル	取引コスト理論	制度理論	マルチプルストリームスモデル
分析対象	企業−NPO	NPO−政府−企業 NPO−NPO	企業−NPO	企業−NPO−政府	企業−NPO
目的	協働の実行形態や特徴の解明	協働の形成要因の解明	協働の形成要因の解明 協働の有効性の検討	協働の形成および実行要因の解明	協働の形成および実行プロセスの解明 協働の成果の解明
分析範囲	協働の実行	協働の形成 協働の成果	協働の形成 協働の成果	協働の形成 協働の実行 協働の成果	協働の形成 協働の実行 協働の成果
分析の特徴	静態的	静態的	静態的	静態的	動態的
キーワード	利益，類型化 フィランソロピー	資源，相互依存 関心	コスト，問題	制度環境，競争環境	協働企業家 協働の窓
代表的な研究	Sinclair & Galaskiewicz(1997) Austin(2000) Waddock(1988) Sagawa & Segal(2000)	Logston(1991) Guo & Acar(2005)	Koontz & Craig(2006)，King(2007)	Sharfman, Gray & Yan(1991)	Lober(1997) Takahashi & Smutny(2002)

成から実行までを包括的に分析していない。

（５）小括

本稿では，既存の異なるセクターに属する組織間の協働を分析した研究を概観してきた。レビューにもとづく先行研究の要約は，表１に示されるとおりである。

表１によれば，既存研究の分析対象は，２つもしくは３つの異なるセクターに属する組織間の協働である。協働の形成または実行のみを対象とした研究や，形成と実行の双方を対象とした研究など，多様である[7]。さらに，これら研究は，協働の形成や協働の実行そのものを対象

7）本稿で述べた研究のほかにも協働の形成と実行の双方を対象とした研究としては，佐々木（2001）の研究があげられる。彼は，①企業とNPOがグリーン・アライアンスを組むことの意味と意義は何か，②利害の異なる企業がNPOなどの複数の参加者と一時的にでもパートナーシップを組むためにいかなる問題が解決されなければならないか，の２点を明らかにすることを目的に，３つの事例研究を試みている。分析の結果，NPOが協働の発展過程において重要な役割を果たしていることなどを明らかにした。また，協働について検討するうえで，参加組織に及ぼすプラスの効果や，マイナスの意図せざる結果，社会全体におよぼす影響について分析する必要性などを指摘している。

この他，NPOと政府，NPOと企業の協働の成功要因や特徴の析出を試みた研究がなされている。たとえば，Shaw（2003）は，NPOと政府によるジョイント・ベンチャーにおける協働の事例研究を通じて，NPOと政府による協働の成功要因および特徴の析出を試みた。具体的には，営利組織間の協働の成功要因としてあげられている①信用，②柔軟性，③理解，④パワーバランス，⑤ミッションの共有，⑥互換性，⑦コミュニケーション，⑧コミットメントの８つが，NPOと政府間の協働にも妥当するか否かを検討している。

分析の結果，上述の点は，NPOと政府間の協働においても妥当することが明らかにされた。さらに，NPOと政府間の協働における成功要因として，次の５点が指摘されている。(1) 他組織との協働の個人的な経験が協働を促進する。(2) NPOと政府間の協働は，利益を目的として行われるものではない。(3) NPOと政府のいずれか，もしくは双方に協働に積極的な経営幹部がいる。(4) NPOと政府の文化を相互に理解することが重要である。(5) 参加組織の内部に協働に対する反発がある場合には，協働の形成は不可能である。

分析の方法

分析の対象		静態的	動態的
	３つのセクター間	資源依存モデル 制度理論	
	２つのセクター間	類型化研究 取引コスト理論 資源依存モデル	マルチプルストリームスモデル

注）表の２つのセクター間，３つのセクター間においては，それぞれ複数の組織が含まれる場合もある。

図２　既存研究の位置づけ

とする静態的な分析を試みる研究と，協働の形成や実行のプロセスの解明を志向する動態的な分析を試みる研究とに区分可能である。

したがって，図２に示すように，異なるセクターに属する組織間の協働を分析した既存の研究は，①いかなる協働を分析対象とするのか，②いかなる分析を試みるのかの２軸にもとづいて分類が可能である。図２によれば，既存研究のほとんどが，２つもしくは３つの異なるセクターに属する組織間の協働を静態的に分析しているのみに過ぎない。他方，２つの異なるセクターに属する組織間の協働を動態的に分析した研究も，少数ではあるが散見される。

しかしながら，３つの異なるセクターに属する組織間の協働を動態的に分析した研究は存在しない。また，上述のように，２つの異なるセクターに属する組織間の協働を分析した研究においても，必ずしも協働の形成と実行を包括的かつ動態的に分析してはいない。

４．結び

（１）協働形成モデルの再検討

異なるセクターに属する組織間の協働を解明するには，協働がいかにして形成されるのか，いかにして実行されるのかといった，協働の形成プロセスと実行プロセスを包括的かつ動態的に分析する必要がある。

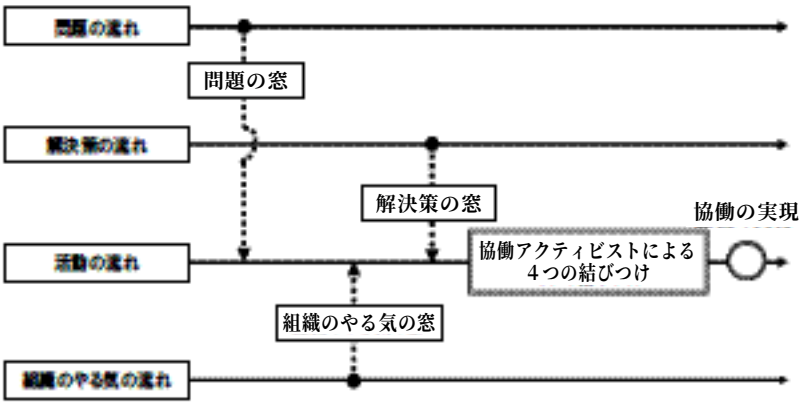
異なるセクターに属する組織間の協働を分析する理論的枠組を導出する上で，Lober（1997）によって提示された協働形成モデルが参考になる。協働形成モデルは，協働の形成プロセスを解明することを目的とした枠組であるが，協働の実行プロセスへの援用可能性が示されている。

しかしながら，協働形成モデルは，協働の形成と実行プロセスを包括的かつ動態的に分析するためには，次の４点について改訂する必要がある。

第１に，協働の分析射程を拡張することである。上述のように，協働形成モデルは，協働の形成プロセスを分析対象としており，協働の実行も分析射程に含めた枠組に改訂する必要がある。

第２に，参加者の活動について考慮することである。協働形成モデルでは，参加者の活動については言及されていない。上述の先行研究の検討結果は，参加者の活動が協働の形成と実行において影響を及ぼすことを示している。また，異なるセクターに属する組織間の協働では，特定の参加者のみが一定に関与しているとは限らない。参加者が，協働へ参加もしくは退出する場合もあると考えられる。したがって，いかなる参加者が，いかなる活動を行ったのかを考慮する必要があると考えられる。

第３に，参加者の特定化などのプロセスを考慮することである。これは，上述の参加者の活



注）図３には，問題，解決策，活動，組織のやる気，参加者，協働アクティビスト，協働の場は描かれてはいない。
出所：小島（2006），p. 25 にもとづき作成。

図３ 協働の窓モデルの概念図

動について考慮する必要性があることと関連する。協働においては，いかなる参加者が関わっているのか，参加者同士がいかなる関わり方をしているのかは，協働の結果や成果に対して影響を及ぼすことから重要である。

第４に，「場」について考慮することである。協働形成モデルでは，問題や解決策，組織のやる気がいかにして出現するのかについては考慮されてない。協働における問題や解決策，組織のやる気は，決して真空の中で出現するのではなく，具体的な「場」で出現する。また，参加者は，具体的な「場」において相互作用する。異なるセクターに属する組織間の協働では，参加者の利害や行動規範などが異なり，参加者間の調整は重要な活動であると考えられる。そのような「場」について分析することは，協働を解明する上では不可欠であると考えられる。したがって，「場」について分析することは極めて重要である。

（２）協働の窓モデルの提示

上述の先行研究および協働形成モデルの検討から明らかになった点を考慮した理論的枠組として「協働の窓モデル」を提示する（図３）。

協働の窓モデルは，非営利法人研究学会・東日本研究部会が，NPO，政府，企業間の戦略的協働を包括的かつ動態的に分析するために導出した理論的枠組である[8]。協働の窓モデルは，Lober（1997）の協働形成モデルや知識創造モデル[9]，改訂・政策の窓モデル[10] 等を参考に導出された枠組である。具体的には，①参加者の特定化と協働の場の設定，②問題の認識・定義にもとづくアジェンダの設定，③複数の多様な解決策の生成・特定化，④解決策の選択による正式な決定・正当化，⑤正式に決定・正当化された解決策の実行，の５つのプロセスを分析射程とする枠組である。

協働の窓モデルは，①参加者，②協働アクティビスト，③協働の場，④問題，⑤解決策，⑥活動，⑦組織のやる気，⑧協働の窓，⑨協働の実現の９つの要素によって構成されている。以下，それぞれについて簡単に説明を加える。

①の参加者とは，いかなる参加者が協働に関わっているのか，いかなる参加者が協働に

8）小島（2006）。
9）Nonaka & Takeuchi（1995）.
10）小島（2003）。

不可欠であるのかである。協働を理解するためには，いかなる参加者が協働に関わっているのかを把握する必要がある。各参加者の認識している問題や生成した解決策，行っている活動，発揮された組織のやる気がそれぞれの流れの中に投げ込まれるからである。

②の協働アクティビストとは，協働の形成と実行を促進する役割を担う人物である。協働アクティビストは，次の４つの役割を担う。(1) 他の参加者に問題や解決策を認識させる。(2) 協働が形成される上で必要な協働の窓の開放を促進する。(3) 協働全体の活動を保証するなどの役割を担う。(4) アジェンダ，諸解決策，活動状況，組織のやる気状況の４つを結びつける。(5) 協働の場を設定する。

③の協働の場とは，参加者の問題が認識・定義される場，解決策が生成・特定化される場，活動が展開される場，組織のやる気が発揮される場，の４種類からなる。協働の場は複数設定され，参加者がどの協働の場に参加するかは参加者によって異なる。

④の問題とは，各参加者によって認識・定義される問題である。各参加者によって認識・定義される問題には，各参加者固有の問題と，複数の参加者が共通に認識している問題がある。参加者によって認識・定義される問題は，経済的状況・政治的状況・社会的状況などの外部環境の影響を受ける。

各参加者が認識・定義した問題は，問題の窓が開くことによって活動の流れの中に流れ込んでいく。問題の流れもしくは活動の流れの中で浮遊している問題は，アジェンダ（複数の問題のリスト）を形成し，浮遊する。

⑤の解決策は，協働の場において生成・特定化される。参加者によって生成・特定化された解決策は，解決策の流れの中に投げ込まれ，解決策の窓が開くことによって活動の流れの中に流れ込んでいく。解決策の流れもしくは活動の流れの中において浮遊している複数の解決策は，解決策のリストである諸解決策を構成する。

⑥の活動は，参加者が特定の問題を解決するために展開している活動や，必ずしも特定の問題を解決するために展開しているのではないが，結果として特定の問題の解決につながる活動である。参加者によって展開されている活動は，特定の参加者が単独で展開している活動もあれば，複数の参加者による活動もある。参加者によって展開されている活動は，活動の流れの中において，活動のセットである活動状況を構成する。

⑦の組織のやる気は，参加者が特定の問題を解決するために発揮するものである。参加者によって発揮された組織のやる気は，組織のやる気の窓が開くことで活動の流れの中に入り浮遊する。組織のやる気の流れもしくは活動の流れの中で浮遊している組織のやる気は，組織のやる気のセットである組織のやる気状況を構成する。

⑧の協働の窓は，問題の窓（問題の流れから活動の流れに向かって開く窓），解決策の窓（解決策の流れから活動の流れに向かって開く窓），組織のやる気の窓（組織のやる気の流れから活動の流れに向かって開く窓）の３種類がある。多様な参加者によって３つの流れの中に投げ込まれた問題，解決策，組織のやる気は，これら３種類の窓が開くことを契機に，開いている窓を通って活動の流れの中に入り浮遊する。

⑨の協働の実現は，参加者によって戦略的協働が実現されていることを指している。

協働の窓モデルは，問題の流れ，解決策の流れ，活動の流れ，組織のやる気の流れの４つの独立した流れを基本とする。いずれも左から右へ，時間の経過と共に流れており，協働の窓が開くことによって合流する。

戦略的協働は，活動の流れの中で展開される。活動の流れの中で浮遊しているアジェンダ，諸解決策，活動状況，組織のやる気状況の４つは，協働アクティビストによって結び付けられ，１つのパッケージを構成する場合がある。この場合には，協働が実現され，戦略的協働が実行さ

れる。

しかし，アジェンダ，諸解決策，活動状況，組織のやる気状況の４つが存在している場合でも，必ず４つが１つに結びつきパッケージを構成するわけではない。アジェンダ，諸解決策，活動状況，組織のやる気状況の４つあるいは一部が十分ではない場合には，特定の諸解決策が正式に決定・正当化されることはなく，戦略的協働の実現には至らない。

このような要素によって構成される協働の窓モデルは，戦略的協働の解明に有効であると考えられる次の４つの特徴を持っている。すなわち，(1) 戦略的協働が促進されるメカニズムの解明を可能にする。(2) 偶然性とパターンをともなう戦略的協働の実現プロセスの理解を前進させる。(3) 戦略的協働の分析において重要な要因がほとんど全て考慮されている。(4) 戦略的協働を能動的な知識創造のプロセスとして捉えている。

以上から，協働の窓モデルは，異なるセクターに属する組織間の戦略的協働の形成から実行を包括的かつ動態的に分析しうる枠組であると考えられる。

参考文献

相原基大・横山恵子 (2008)，「国際人道支援分野における戦略的協働の事例分析 : 人道目的の地雷除去支援の会(JAHDS)とジャパン・プラットフォーム(JPF)」『經濟學研究』58(1)，pp. 57-115。

Bailey D. and K. Koney (2000), *Strategic Alliances among Health and Human Services Organizations*, CA: Sage Publications, Inc.

Bryson, J. M., B. C. Crosby and M. M. Stone (2006), "The Design and Implementation of Cross-Sector Collaborations: Propositions from the Literature," *Public Administration Review*, 66, pp. 44-55.

Cavanagh, R. E., D. S. Ridings, S. E. Melendez, S. R. Fosler, R. T. Jones and R. Sheppach (1999), "Changing Roles Changing Relationships: The New Challenge for Business, Nonprofit Organizations and Government." from Independent Sector web site.

Clarke, S. and N. Roome (1999), "Sustainable Business: Learning-Action Networks as Organizational Assets," *Business Strategy and the Environment*, 8, pp. 296-310.

Donahue, J. D. (2004), "On Collaborative Governance," Corporate Social Responsibility Initiative Working Paper, No.2. Cambridge, MA: John F. Kennedy School of Government, Harvard University.

後藤祐一 (2008a)，「NPO・政府・企業間の戦略的協働に関する実証研究―ツール・ド・北海道の事例分析―」『經濟學研究』57(4)，pp. 149-186。

――― (2008b)，「NPO・政府・企業間の戦略的協働―ツール・ド・北海道の事例研究―」『実践経営』45，pp. 209-215。

Gray, B. (1989), *Collaborating: Finding Common Ground for Multiparty Problems*, Jossey-Bass.

Gray, B. and D. J. Wood (1991), "Collaborative Alliances: Moving from Practice to Theory," *Journal of Applied Behavioral Science*, 27(1), pp. 3-32.

Guo, C. and M. Acaer (2005), "Understanding Collaboration among Nonprofit Organizations: Combining Resource Dependency, Institutional, and Network Perspectives," *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 34(3), pp. 340-361.

Human and Provan (2000), "Legitimacy Building in the Evolution of Small-Firm Multilateral Networks: A Comparative Study of Success and Demise." *Administrative Science Quarterly*, 45(2), pp. 327-365.

Huxham, C. and S. Vangen (2000a), "Ambiguity, Complexity and Dynamics in the Membership of Collaboration," *Human Relations*, 53(6), pp. 771-801.

――― (200b), "Leadership in the Shaping and

Implementation of Collaborative Agendas: How Things Happen in a (not quite) Joined up World," *Academy of Management*, 43(6), pp. 1159-1175.

Jackson, M. D. (2004), *A Case Study Approach to Early Intervention Tripartite Partnerships/ Collaborations through the Use of GEAR-UP, Gaining Early Awareness and Readiness for Undergraduate Programs*, Doctoral Dissertation, the State University of New York at Buffalo.

Kettl, D. F. (2006), "Managing Boundaries in American Administration: The Collaboration Imperative," *Public Administration Review*, 66, pp. 10-19.

King, A. (2007), "Cooperation between Corporations and Environmental Groups: A Transaction Cost Perspective," *Academy of Management Review*, 32(3), pp. 889-900.

小島廣光 (2006),「協働の窓モデル」『經濟學研究』55(4), pp. 11-30。

小島廣光・平本健太・樽見弘紀・後藤祐一 (2008),「NPO・政府・企業間の戦略的協働―霧多布湿原トラストと北海道グリーンファンド―」『經濟學研究』57(4), pp. 35-100。

小島廣光・畑山紀・大原昌明・樽見弘紀・平本健太 (2008),「NPO, 政府, 企業間の戦略的協働―北海道 NPO バンク―」『經濟學研究』58(2), pp. 11-44。

小島廣光・平本健太 (2009),「戦略的協働とは何か」『經濟學研究』58(4), pp. 155-194。

Koontz, T. M. and C. W. Thomas (2006), "What Do We Know and Need to Know about the Environmental Outcomes of Collaborative Management? " *Public Administration Review*, 66, pp. 111-121.

Lober, D. J. (1997), "Explaining the Formation of Business-Environmentalist Collaborations: Collaborative Windows and the Paper Task Force," *Policy Sciences*, 30, pp. 1-24.

Logston, J. M. (1991), "Interests and Interdependence in the Formation of Social Problem-Solving Collaborations," *Journal of Applied Behavioral Science*, 27(1), pp. 23-37.

Milne, G. R., E. S. Iyer and S. Gooding-Williams (1996), "Environmental Organization Alliance Relationships within and across Nonprofit, Business, and Government Sectors," *Journal of Public Policy & Marketing*, 15(2), pp. 203-215.

Nonaka, I. and H. Takeuchi (1995), *The Knowledge-Creating Company: How Japanese Companies Create the Dynamics of Innovation*, N.Y.: Oxford University Press. (梅本勝博訳『知識創造企業』東洋経済新報社, 1995)

Pfeffer and Salancik (1978), *The External Control of Organizations: A Resource Dependence Perspective*, New York: Harper & Row.

Reitan, C. T. (1998), "Theories of Interorganizational Relations in the Human Services," *Social Service Review*, 72(3), pp. 285-309.

Sagawa, S. and E. Segal (1999), *Common Interest, Common Good: Creating Value Through Business and Social Sector Partnerships*, Harvard Business School Press.

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), pp. 18-31。

佐々木利廣 (2005),「組織間関係論の課題と展開」赤岡功他編著『経営戦略と組織間提携の構図』中央経済社, pp. 29-45。

菅原浩信 (2006),「パシフィック・ミュージック・フェスティバルにおける NPO・政府・企業間の戦略的協働」『北海学園大学経営論集』4(3), pp. 1-16。

Sharfman, Gray and Yan (1991), "The Context of Interorganizational Collaboration in the Garment Industry: An Institutional Perspective," *Journal of Applied Behavioral Science*, 27(1), pp. 181-208.

Shaw M. M. (2003), "Successful Collaboration between the Nonprofit and Public Sectors," *Nonprofit Management and Leadership*, 14,

pp. 107-120.

Sinclair, M. and J. Galaskiewicz (1997), " Corporate-Nonprofit Partnerships: Varieties and Covariates, " *New York Law School Law Review*, 41, pp. 1059-1090.

Stafford, E. R., M. J. Polonsky and C. L. Hartman (2000), " Environmental NGO-Business Collaboration and Strategic Bridging: A Case Analysis of the Greenpeace-Forn Alliance, " *Business Strategy and the Environment*, (9), pp. 122-135.

Takahashi, L. M. and G. Smutny (2002), "Collaborative Windows and Organizational Governance: Exploring the Formation and Demise of Social Servic Partnerships, " *Nonprofit and Volun-tary Sector Quarterly*, 31(2), pp. 165-185.

Waddock, C. A. (1988), "Building Successful Social Partnerships, " *Sloan Management Review*, 29 (4), pp. 17-23.

Westley, F. and H. Vredenburg (1991), " Strategic Bridging: the Collaboration between Environmentalists and Business in the Marketing of Green Products, " *Journal of Applied Behavioral Science*, 27(1), pp. 65-90.

Williamson, O. (1975), *Market and Hierarchies*, New York: Free Press.

Wood, D. J. and Gray, B. (1991), " Toward a Comprehensive Theory of Collaboration, " *Journal of Applied Behavioral Science*, 27(2), pp. 139-162.

横山恵子 (2008),「NPO, 政府, 企業間の戦略的協働に関する一考察―人道目的の地雷除去支援の会 (JAHDS)―」『東海大学政治経済学部紀要』, 40, pp. 305-327。

Zahariadis N. (2003), *Ambiguity and Choice in Public Policy*, Georgetown University Press.