

社会的課題解決のためのセクター間協働の発展プロセス

齊 藤 紀 子

1. 研究の目的と背景

本稿は、社会的課題の解決を目的として展開されるNPO－行政－企業という異なる3セクター間の協働（以下、3セクター間の協働）に焦点を当て、これがどのように生成され発展していくのか明らかにすることを目的として、我が国における先行研究の整理および検討を行う。

現代社会は、少子高齢化、地域の衰退、環境問題、気候変動、格差と貧困などさまざまな社会的課題に直面している。我が国では従来、こうした課題は行政が取り組み解決するものと理解され行政以外のセクターによる関わりは弱かったが、人々のニーズの多様化、課題が現れる環境の複雑化が進み、行政による対応の限界が指摘されるようになってきた。こうした中1990年代より、自分たちの問題として社会的課題に関わろうとする人々が増え、台頭してきたNPO⁽¹⁾が課題解決の担い手として期待されるようになってきた。企業セクターにおいては、グローバルな動向を受けて企業がどのように社会に関わるか模索されるようになり、1990年代からは社会貢献活動が、2000年代からはCSR（企業の社会的責任）に関する議論と取り組みが広がっていった（谷本2006a）。しかしながらこれらの社会的課題はNPOセクターあるいは企業セクターに任せれば解決するわけではない。単独セクターで解決できるものではなく、セクター間の協働により取り組むことが求められている（谷本2002a, 2002b, 2003, 2006b；佐々木 他 2009；後藤 2009, 2015；小島・平本 2011）。

このような考え方の共有が進み、異なるセクターに属する人々・組織がともに課題解決に取り組む事例が増えてきている。とりわけ1995年に発災した阪神淡路大震災における主体的な市民活動と、1998年の特定非営利活動促進法（NPO法）施行後に増加したNPO法人のプレゼンスはNPOセクターに対する社会的関心を高め、行政セクターおよび企業セクターとの協働を活発化させることとなった。

NPO－行政間の協働については、1999年に横浜市がNPOと行政の協働を「横浜市における市民活動との協働に関する基本指針」（横浜コード）として制度化したことを契機に、各地で推進施策の策定が進んだ（早瀬 2014）。いまではさまざまな自治体で協働推進に関する条例の制定や指針の作成、協働担当部署の設置、職員を対象とした研修実施、協働事業の実施や市民の参画機会の拡充など、多様な施策が打ち出されている（平 2014）。

NPO－企業間の協働についても、阪神淡路大震災後に大きく前進している。経済団体連合会（現：日本経済団体連合会）『社会貢献白書』（1999）では、阪神淡路大震災後の救援活動現場で企業とNPOが連携しそれぞれの強みを活かした活動によって大きな成果を得

(1) 本稿ではNPOという用語を、特定非営利活動法人（NPO法人）および任意団体のみに限った狭義ではなく、社団法人、財団法人、社会福祉法人なども含めた広義で用いている。

たこと、社会貢献活動を行う場合に企業内の知識・ノウハウだけでは限界がありNPOが企業より優れる面を持ち合わせていると学んだこと、NPOを「多様な市民社会構築の担い手」「社会貢献活動推進の有力なパートナー」「行政に代わるサービスの提供主体」として捉えるようになってきていることが報告されている。同白書では「NPO支援からNPOとの協働へ」という節を設け、企業側・NPO側それぞれにとっての留意点を指摘している（経済団体連合会 1999, pp.24-26）。

NPOセクター内でも、優れた協働事例の発掘・発信や、協働実施のサポートなどの動きが活発化してきた。NPOと企業・行政の協働を推進する代表的NPOとして、日本NPOセンター（1996年設立、東京）やパートナーシップ・サポートセンター（1998年設立、名古屋）があり、調査研究、情報発信、コーディネート、コンサルティングなどを行っている。ほかにもNPO・行政・企業・大学・各種団体の協力に基づき社会的課題解決の担い手育成、ソーシャルビジネス⁽²⁾開発、マッチング、ネットワークングなどを実施したソーシャル・イノベーション・ジャパン（2005年設立、2011年に発展的解散、東京）があり、同団体はこれら活動の普及を目指して2011年に経済産業省「ソーシャルビジネス推進イニシアティブ」とともに新団体ソーシャルビジネス・ネットワークを設立した⁽³⁾。

こうして様々な試行錯誤が進められる中、NPOと行政・企業の間にはなかつた新たな協力関係が構築されたり、特定の社会的課題の解決を意図した新規ビジネスがはじまったりというように、新たな価値創造の成功事例がうまれてきた。一方、資金提供者の意向が強く反映されるあまり協働の目的と意思決定内容にズレが生じていたり、目的を達成する前に協働関係が解消に至ったりする失敗事例もみられる。そこで協働において発生する問題を一つずつ克服し次のステップに進んでいくことによって協働の目的を成功裏に達成するため、社会的課題解決を目的とした3セクター間協働はいかなるプロセスを経て生成・発展していくのか明らかにすべく研究を蓄積していくことが求められる。

以下、第2節では社会的課題解決のための3セクター間の協働を定義する。第3節では、社会的課題解決のためのセクター間協働を対象とした先行研究を「NPO－行政間」「NPO－企業間」「3セクター間」「マルチセクター間」の4つに類型化して検討し、協働の発展プロセスに関する重要なポイントを抽出する。第4節では、3セクター間協働およびマルチセクター間協働の発展プロセスに関する先行研究を「生成段階」「実行段階」「再行動段階」の3区分により整理・検討するとともに、協働参加主体間の調整を行う主体とその役割に関する議論を抽出する。第5節では、3セクター間協働の発展プロセスを示す。最後に第6節で今後の研究課題を示す。

(2) ソーシャルビジネスとは、「社会的課題を解決するために、ビジネスの手法を用いて取り組むもの」（経済産業省ソーシャルビジネス研究会2008, p.3）である。

(3) 筆者はソーシャル・イノベーション・ジャパンおよびソーシャルビジネス推進イニシアティブによる協働推進活動に従事した。このほか次のような特定地域での世代間交流や地域活性化活動などでも協働に参画してきた。

・埼玉県上尾市における地域住民間の支え合いの仕組みづくり（2011～）。

・千葉県市川市におけるまちづくり・商店街活性化イベントの企画・実施（2015～）

これらはいずれも、NPO・行政・企業・学識経験者など異なるセクターに属する組織から人々が集い、社会的課題の解決を目的として様々な活動（交流・イベント実施・政策提言・議論・情報発信など）を行う場であった。

2. 社会的課題の解決を目的とした3セクター間の協働の定義

社会的課題の解決を目的とした異なるセクターの組織による取り組みを表す用語としては、協働のほかにも戦略的協働、コラボレーション、パートナーシップ、アライアンス、連携など様々な用語が使われており、統一されていない。そしてこれら用語の定義は、論者によってさまざまである。そこで本節では、3セクター間の取り組みを対象とした先行研究において用いられている「戦略的協働」「協働」の定義を概観し、本稿における3セクター間協働の定義づけを行う。

「戦略的協働」は「NPO、政府、企業という3つの異なるセクターに属する参加者が、単一もしくは2つのセクターの参加者だけでは生み出すことが不可能な新しい概念や方法を生成・実行することで、多元的な社会的価値を創造するプロセス」(小島・平本2011, p5)、あるいは「異なるセクターに属する主体が協調し、個々の主体だけでは解決が困難な社会的課題の解決に向けて活動するプロセス」と定義されている(後藤2015, p6)。

「協働」は「社会の課題の解決に向けて、それぞれの自覚と責任の下に、その立場や特性を認め合い、目的を共有し、一定の期間、積極的に連携・協力することによって、公共的な課題の解決にあたること」(世古2009, p46)あるいは「異種・異質の組織が、共通の社会的な目的を果たすために、それぞれのリソース(資源や特性)を持ち寄り、対等の立場で協力して共に働くこと」(日本NPOセンター)と定義されている。

これらには次のような共通点がある。

- ・3つのセクターからの協働参加者が共通の目的をもつこと
- ・異質の主体がそれぞれの資源を持ち寄り、役割をもち、相補的協力関係をもつこと
- ・単独セクターではなしえない課題解決方法をうみ出していこうとすること

以上を踏まえ、社会的課題解決を目的とした3セクター間の協働を本稿では「NPO、政府、企業という異なるセクターに属する主体が社会的課題の解決を共通の目的として、資源を持ち寄りそれぞれが役割をもち分業することにより、単一もしくは2つのセクターではなしえない課題解決方法をうみ出していくプロセス」と定義する。

3. 社会的課題解決のためのセクター間協働に関する先行研究の検討

セクター間の協働事例⁽⁴⁾が増えるにつれ、行政管理や公共経営、企業経営、地域経営、福祉、環境のほか非営利組織論(NPO論)、組織間関係論など様々な分野の研究者がこれに関心をもち、協働形態の類型化、協働の誘因や制約、協働のプロセスに関する研究などを行うようになってきている⁽⁵⁾。これらの先行研究をNPOとの協働に参画するセクターという観

(4) 具体的には次のようなものがある：定期的な意見交換や会合、イベントの共催、行政/企業の企画立案や報告書とりまとめへのNPOの参画、NPOに対する資金・物品・人・情報・技術を用いた支援、NPOに対する金融商品の開発、NPOに対する事業委託、協働組織の設立、社会的課題の解決を目的とした商品・サービスの共同研究開発、など。

(5) 若林(2009)は、NPO-行政間の協働、NPO-企業間の協働が統合されずに別々に研究が進んできたこと、その理由として前者は行政管理や公共経営の研究者が、後者は経営学の研究者が別個に関心をもって議論していることを指摘している。そして今後はNPO-行政-企業という3つのセクターから成る関係性を協働として捉え、全体として研究していくことが必要であると論じている。

点によって類型化すると、「NPO－行政の2セクター間」、「NPO－企業の2セクター間」、「NPO－行政－企業の3セクター間」、「NPO－行政－企業に大学・研究機関、消費者団体や労働団体などを加えたマルチセクター間」の4つに大別できる。本節では、先行研究を類型ごとに検討し協働の発展プロセスについてどのような議論が行われているか把握したうえで、協働の発展プロセスに関する重要なポイントを抽出する。

3-1. 先行研究の類型および協働の発展プロセスに関する議論の検討

(1) NPO－行政の2セクター間協働に関する研究

協働形態の類型化、制度枠組みの調査や実施過程における課題（役割分担や責任配分など）に関する研究が多く見受けられる。世古(2009)はNPO－行政間の協働を①「支援」・「育成」重視型、②「協働」・「分権」重視型、③行革推進型の3つに分類し、未発達なNPOセクターを行政が支援する段階からNPOとの役割分担を進めるために補助金政策を見直すなどの政策変更を行う段階があることを示した。平(2014)は、全国の市区の協働推進部署を対象にアンケート調査を実施し、協働推進に関する指針の策定、協働に関する研修の実施、人事考課における協働経験の考慮の度合いなどの現状を明らかにし、今後の協働推進施策の課題を示している。こうした研究は協働を推進していくための制度環境の整備に重点が置かれており、協働がどのように生成され発展していくのか動態のプロセスを検討したものはみられない。

(2) NPO－企業の2セクター間協働に関する研究

協働形態の類型化、協働の誘因や制約に関する研究が多く見受けられる。横山(2003)は、企業の社会性の観点からNPO－企業の2セクター間協働を①企業の収益事業上、②企業の収益事業外、③両者共存の3つに大別し、さらに対立関係、取引関係、協力関係、共同事業の小分類を加えて7つに分類している。そして協働阻害要因と促進要因を検討し、協働の軸として前提条件、協働デザイン、戦略策定、協働ポリシーの4つを導き出している。佐々木(2005, 2009)は、協働形態の類型と協働の形成過程に関する先行研究を整理したうえで、協働は継時的にいくつかの段階を踏んで発展進化していくものであることを指摘している。「異なった主体が相互学習や相互信頼の過程を経ながら共同事業を行うまでの過程を、いくつかの段階に区分し、その段階進化のダイナミックな過程を明らかにすることが必要になりつつある」(佐々木 2009, p11)。こうした研究により、協働は阻害要因と促進要因の影響を受けながらいくつかの段階を経て継時的に発展していくことが明らかにされているが、発展プロセスの区分や区別を構成する要素は示されていない。

(3) NPO－行政－企業の3セクター間協働に関する研究

協働形態の類型化、実施過程における課題（役割分担や制度的枠組みづくりなど）、協働の発展段階に関する研究などがある。谷本(2003)は3つのセクターの関係を整理し、協働(谷本は「コラボレーション」という用語を使用している)の位置づけを表1のように示した。

そして協働(コラボレーション)には、政府・企業がNPOの活動を資金面・人材面・技術面で支援する「支援型」、社会的課題への取り組みや社会的事業においてNPOと政府・企業が協力しあったりNPOが政策・企画の提案を行う「協働型」、社会的事業の取り組み

表1. セクター間関係パターン

	関係パターン	NPOのタイプ
①支援 政府・企業→NPO	政府・企業の資源を活用した支援	<慈善型>
②-1監視・批判 NPO→政府・企業	直接行動・ボイコット アドボカシー活動	<監視・批判型>
②-2評価 NPO→政府・企業	政府・企業活動の 社会的評価	<事業型>
③競争／コラボレーション 政府・企業→NPO	社会的事業における新たな 関係	

出所：谷本（2003, p.42）に筆者加筆

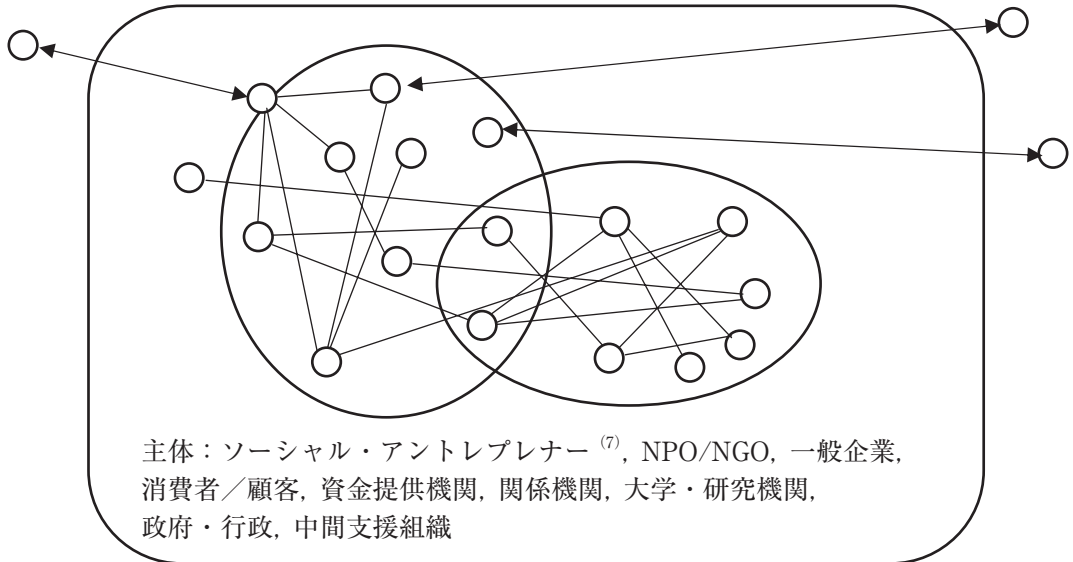
においてNPOと政府・企業が協力して新たな組織や仕組みを立ち上げる「共創型」の3パターンがあると指摘している（谷本2003, p.42）。資金力・人材・マネジメント力などが未熟な日本のNPOの状況を踏まえ、NPO、行政、企業、インターメディアリー組織、大学それぞれに求められる役割と課題を示し、協働を進めていくプロセスとして次の8段階があることを示している：①共通課題・目標の確認、②相互のミッション・利害の確認、③異なる文化の認識、④戦略的な取り組み、⑤共同決定システム、⑥コミュニケーション、⑦リスク・成果の共有、⑧評価システムの確立。東（2009）は、企業同士、NPO－企業間、大学と地域、NPO－行政－企業間の各協働について検討し、これらに共通する5つの特徴「対等性あるいは平等性」「目的・ビジョンの共有性」「相互信頼性」「相互変容性」「価値創造性」を挙げ、これらを可能にした要因として「危機感」「楽しさ」「触媒」「組織変革」「拡張」の5つを示している。そして協働の開始から発展への段階だけでなく、協働に至る以前の計画段階から、協働の実行段階、実行後の再行動段階までライフサイクルを検討する必要があると指摘している。これらの研究は、協働の発展プロセスの区分についての考え方やその区分を構成する要素を示しており、本研究において動的プロセスの区分や区分ごとの要素を検討する上で参考になる。

(4) マルチセクター間の協働に関する研究

NPO－行政－企業に大学・研究機関、消費者団体や労働団体などを加えたマルチセクター間の協働を対象とした研究はまだ少ないが、社会的課題の解決を目指してマルチセクター間でソーシャル・イノベーション・クラスターが形成されていくことに着目した研究（谷本他2013）がある。ソーシャル・イノベーション・クラスターは、ソーシャル・イノベーションすなわち「社会的課題の解決に取り組むビジネスを通して、新しい社会的価値を創出し、経済的・社会的成果をもたらす革新」（谷本他2013, p8）を生み出す組織集団を指し、次のように定義されている。「ソーシャル・エンタープライズ⁽⁶⁾、企業／NPO、中間支援組織、資金提供機関、大学・研究機関、政府・行政など地理的に近接する主体が社会的ミッションに賛同して集まり、協力的かつ競争的な関係を構築することによって、社会的課題に新

(6) ソーシャル・エンタープライズとは「社会的課題の解決に様々なスタイルで取り組む事業体」である（谷本2006, p.2）。

図1. ソーシャル・イノベーション・クラスター



出所：谷本他(2013, p25)

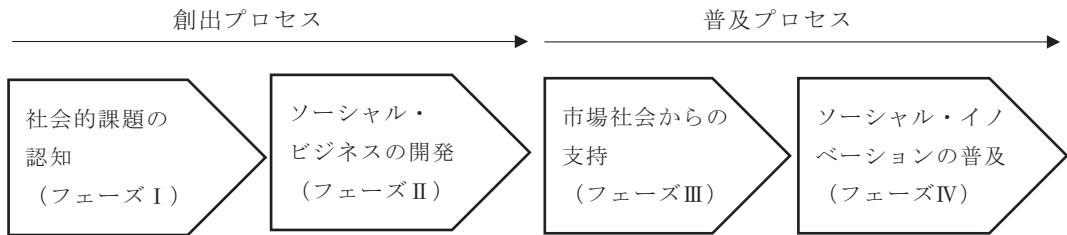
しい解決方法や新しい社会的価値を生み出し、新しい社会的事業を形成していく組織の集積状態」(谷本他2013, p25)。さまざまな主体が特定の社会的ミッションに関心をもって集まり新しい事業にかかわるようになった状態であり、時間をかけてつくられていくものである。

ソーシャル・イノベーションは、創出プロセスと普及プロセスから成るとされる(図2)。創出プロセスでは、社会的課題の認知を経て、異なる領域の主体が資源を動員し相互関係することを通して相互に学習し新たな価値を生み出していく。普及プロセスでは、生み出された新しいビジネスモデルが普及していき、関係主体に変化が起これるとともに新しい社会的価値が実現・普及していくとされる。両プロセスを通じてみられるソーシャル・イノベーション・クラスターには、①領域を越えた関係性、②オープンアクセス(クラスター内外の主体との相互関係性)、③コミュニティにおける制度や規範の変化、④動的な変化、という特徴があることが指摘されている(谷本他2013)。

この研究は、協働の発展プロセスそのものを分析対象にしているわけではないが、ソーシャル・イノベーションを創出し普及させていく動的プロセスを詳細に検討する中で、さまざまな主体の参加・退出によって徐々に複数の協働が出現していきそれらが同時並行的あるいは複合的に展開されることを示しており、個別の協働と複数の協働の関係を理解する上で参考になる。

(7) ソーシャル・アントレプレナーとは「社会的な課題とニーズをつかみ、新しいビジネススタイルを提案・実行する社会変革の担い手」(谷本2006b, p2)であり、「ソーシャル・イノベーションの遂行者」(谷本他2013, p9)である。

図2. ソーシャル・イノベーションのプロセス



出所：谷本他 (2013, p19)

3-2. 3セクター間協働の発展プロセスに関する重要なポイント

これらの先行研究からは、3セクター間協働の発展プロセスに関する2つの重要なポイントを見出すことができる。1つ目は、協働の具体的な取り組みには定期的な意見交換、共催イベント、社会的商品／サービスの共同開発、共同組織の立ち上げ・運営などさまざまなパターンがあるが、いずれも協働がはじまる前の段階から実行・発展を経て再行動段階に至るまでのライフサイクルとして分析する必要があること。2つ目は、最初に生まれた協働に次々と主体が加わっていったりスピナウトや模倣によって2次的な協働がうまれたりというように、徐々に複数の協働が生まれ、それらが同時並行的あるいは相互に作用しあいながら複合的に展開されるため、個別の協働と複数の協働全体の関係を捉える必要があることである。

例えば定期的な意見交換という取り組みを契機として社会的商品の共同開発という取り組みに発展していくような場合、定期的な意見交換がはじまる以前の段階も協働の生成段階としてプロセスに含めるとともに、どのような段階を経て定期的な意見交換が実行され発展していき再行動に至るのか、どこから社会的商品の共同開発という新たな協働が生成されどのような段階を経て実行され発展していくのかを区分を設けて分析することが必要である。定期的な意見交換に参加していた主体の一部が意見交換活動を継続しながらも社会的商品の共同開発という新たな個別の協働をはじめたような場合は、定期的な意見交換という個別の協働が社会的商品の共同開発という新たな個別の協働を生み出したというように、協働の取り組みの間の関係と継時的変化を理解し発展プロセスの中に位置づける必要がある。

この2つの重要なポイントを考慮に入れ、次節では東 (2009) による「計画段階」「実行段階」「再行動段階」という3段階のライフサイクルモデルを援用し、「生成段階」「実行段階」「再行動段階」という3区分を設定して、先行研究における個別の協働と複数の協働全体の発展プロセスに関する考え方の整理・検討を行う。東が示したモデルは協働がはじまる前の段階から再行動の段階までを対象にして3つに区分したものであり、3セクター間協働およびマルチセクター間協働の発展プロセスに関する先行研究で提示されているさまざまな区分や区分ごとの要素を整理・検討する上での枠組みとして適切であると考えられる。

4. 「生成段階」「実行段階」「再行動段階」という3区分による先行研究の整理・検討

東(2009)による協働の発展プロセスの3区分は次の通りである(なお東は「コラボレーション」という用語を使用している)(図3)。**①計画段階(協働前段階)**において、協働参画主体間の信頼が醸成され、問題となっていることについての危機意識が共有され、問題解決のためにビジョンが共有される。参画主体間を媒介する触媒(組織あるいは個人、当事者あるいは第三者)が信頼の醸成のために重要な役割を果たす。**②実行段階(協働発展段階)**において、参加主体が協働活動に面白さ・楽しさを感じ、お互いに学びながら変化していく。**③再行動段階(協働拡張段階)**において、ビジョンを再構築し、他の主体を巻き込み、組織そのものを(再)変革していく。

東のモデルにおいて「計画段階」と位置づけられた第一区分については、「生成段階」と修正することが適切であると考えられる。必ずしも最初から意図的・計画的に協働を形づくっていったわけではなくとも、社会的課題について他の主体とコミュニケーションを行ううちに協働に至る事例も含めて検討するべきと考えられるためである。

本節では、3セクター間あるいはマルチセクター間の協働を対象として、個別の協働の発展プロセスに関する考え方を示した研究(佐々木1990;谷本2003;小島・平本2011;後藤2009,2015)および複数の協働全体の発展プロセスに関する考え方を示した研究(谷本他2013)を検討する。これらの研究には、協働参加主体間を調整する主体を抽出し発展プロセスにおける役割を示したものがあり、発展プロセスを検討する上で必要不可欠な議論であるため、併せてみていく。そして「生成段階」「実行段階」「再行動段階」の3区分によりこれら先行研究の整理・検討を行う。

図3. 協働の発展プロセスの3区分

発展段階	計画段階	実行段階	再行動段階
協働の特徴			
対等性	確保 危機感の共有	保持 楽しさの埋め込み	保持
ビジョン共有性	策定 危機感の共有	実行	確認→再創造
相互信頼性	醸成	維持	拡大
相互変容性		共進化 組織の変革	再変容
価値創造性		創造	拡大 協働拡張のマネジメント

出所：東(2009, p205)に筆者加筆

4-1. 先行研究における協働の発展プロセスに関する考え方

(1) 個別の協働の発展プロセスに関する先行研究

佐々木(1990)は、組織と組織がまったく組織化されていない「烏合の衆」的關係からまとまりのある関係へと発展していく過程を組織間関係の連続体として捉えた。単独セクターで解決できない社会的課題に取り組むにあたり、「烏合の衆」的な未組織状態では人的エネルギーが拡散し浪費され、必要な時に必要な情報を利用できず様々なコンフリクトが連続するなど多くの問題がある。そこでこうした問題を解決しながら、組織間関係を完全に組織化された相補的協力関係へと計画的に管理し変革していく組織間開発の研究を行っている。組織間開発には次の4段階があると指摘している。

- ①課題設定段階：組織間関係システムを構成する潜在的組織を明確にする。
- ②方向設定段階：組織間関係システムを創造することの望ましさと実行可能性を評価するために潜在的な構成メンバー組織が集合する。
- ③構造化段階：実際の共同事業を継続・発展させるための機構やシステムを作り上げる。
- ④評価段階：時間の経過を通して組織間成果の評価やフィードバックによる継続的修正・変革を行う。

この4段階を「生成段階」「実行段階」「再行動段階」で整理すると、①②は生成段階、③は実行段階、④のうち評価は実行段階、継続的修正・変革は再行動段階に位置づけることが適切だと考えられる。

谷本(2003)は、NPO・行政・企業・経済団体・インターメディアリー組織・大学など、ミッションも文化も異なる主体が協働してソーシャルビジネスに取り組むには、基本的なベクトルあわせや利害調整のために事前の十分なコミュニケーションが必要であることを指摘している。そして協働構築プロセスとして、次の8段階を示している。

- ①共通課題・目標の確認の段階：どのような社会的課題にどう取り組むのか、実現可能な事業目標を明確化する。
- ②相互のミッション・利害の確認の段階：自他の価値やアイデンティティを確認し、双方のミッション・資源を活かせるかどうか見極める。
- ③異なる文化の認識の段階：文化や価値観の違いを理解し、協働の枠組みを定め、ルールを確認する。
- ④戦略的な取り組みの段階：共有したミッションをもとに具体的戦略を設定し、行動計画をたてる。
- ⑤共同決定システムの段階：互いの権限・責任の範囲、および共同決定の枠組みを明確化する。
- ⑥コミュニケーションの段階：情報共有を図り、事業プロセスを確認する。
- ⑦リスク・成果の共有の段階：互いのリスクと成果の配分に関するルールを明確化する。
- ⑧評価システムの確立の段階：事業成果を評価する。

この8段階は、①②③は生成段階、④⑤⑥⑦⑧は実行段階に位置づけることが適切だと考えられる。本研究においては再行動段階に該当する要素は見当たらない。

小島・平本(2011)および後藤(2009, 2015)は、新しい社会的価値の創造を目指して3セクター間協働が形成・実現・展開されていく「協働の窓」モデルを提示している。本モデルでは協働を生み出す要素として問題、解決策、組織のやる気、活動という4つの流れが

あり、それぞれ独自のパターンをもちつつ時間とともに左から右へと流れていくとされる。協働の潜在的参加主体はみなこれらの流れをもっており、流れの中に様々な問題や解決策、組織のやる気や活動を投げ込んでいく。しかしそれぞれが個々にただ存在し浮遊しているだけでは協働ははじまらない。流れの中にある協働の窓が開き、問題が問題として参加主体に定義・認識され、問題に対する解決策が生成・特定化され、組織のやる気が生成され、活動が一つにパッケージ化されていくことが必要であると議論している。そしてこの協働のプロセスとして次の4段階を示している。

- ①前史：NPO・企業・行政のすべての参加主体あるいは一部が特定の協働プロジェクトを開始する以前の期間である。この期間における各参加主体の様々な活動が協働プロジェクトの進展に直接的あるいは間接的に影響を及ぼす可能性がある。
- ②形成期：3つのセクターのすべての参加主体あるいは一部が特定の協働プロジェクトを開始し、協働の実現に向けた諸準備を行う期間である。
- ③実現期：アジェンダ、諸解決策、組織のやる気状況、活動状況が完全に結びつき、協働が実現されるまでの期間である。
- ④展開期：実現期の終わりに実現された協働を展開中の期間である。既存の協働が進展したり、波及したり、新たな協働が実現されたり、あるいは既存の協働が発展的に解消されることもある。

この4段階は、①②③は生成段階、④は実行段階に位置づけることが適切だと考えられる。再行動段階については④においてその可能性が示唆されるにとどまっている。

(2) 複数の協働全体の発展プロセスに関する先行研究

谷本他(2013)は、前節でみたとおり、ソーシャル・イノベーションの創出と普及のプロセスとして次の4段階を示している。

- ①社会的課題の認知の段階(フェーズⅠ)：ソーシャル・イノベーションの遂行者であるソーシャル・アントレプレナーが特定の社会的課題に出会い、取り組みを始めていくことにより最初のミッションが形成される。
- ②ソーシャルビジネスの開発の段階(フェーズⅡ)：ソーシャル・アントレプレナーがステイクホルダーを巻き込みながら支持や協力を獲得し、新しい仕組みやサービス、新しいビジネスモデルを生み出していく。新しい知識の創造プロセスでもある。
- ③市場社会からの支持の段階(フェーズⅢ)：新しく創出されたソーシャル・イノベーションが、商品／サービスの購入あるいは当該ソーシャルビジネス・モデルの活用という形で市場社会から支持されるようになっていく。
- ④ソーシャル・イノベーションの普及の段階(フェーズⅣ)では、ビジネスモデルの普及とステイクホルダーの変化が起こる。

この4段階は、①は生成段階、②③は実行段階、④は再行動段階に位置づけることが適切だと考えられる。本研究では、①から④のプロセスが必ずしも線形的に進んでいくとは限らず、互いに関連しあい行きつ戻りつを繰り返しながら、リカーシブ(再帰的)にゆっくりと進んでいくことが指摘されている。これは「生成段階」「実施段階」「再行動段階」の3区分および各区分を構成する要素間にもあてはまる指摘だと考える。

4-2. 協働の発展プロセスにおける調整主体の役割

(1) 個別の協働における調整主体に関する先行研究

佐々木(1990)は組織間開発において境界連結単位が果たす役割に着目した。境界連結単位とは「組織と環境の接点に位置し、外部からの情報、価値、文化を組織内意思決定中枢に転送しながら、組織を代表してさまざまなかたちで環境に働きかけるような個人ないしグループ」(佐々木1990, p77)を指す。境界連結単位は自らが所属する組織の他の構成員だけでなく他組織の境界連結単位とも交渉せねばならない。この二つの交渉相手はそれぞれ異なる利害を有していることから、境界連結単位は常に二重のコンフリクトを経験するとされる。また境界連結単位がもつ公式権限は相当限定されており他の影響力に依存するうえ、職務そのものが固定化されておらず一時的・流動的に対処することになるとされる。この境界連結単位の果たす機能は次の4つに大別されている。①ゲートキーパーとして情報を自組織の意思決定中枢に転送する「組織内での公式的境界連結機能」、②自組織内の他の構成員や意思決定中枢との調整を行う「組織内での非公式的境界連結機能」、③自組織の対外的イメージの創造・管理や他組織のもつ資源の獲得、組織間の利害調整と合意点の発見などを行う「組織外の公式的境界連結機能」、④個人的関係による外部情報の収集と自組織内の他の構成員や意思決定中枢への情報提供、組織間の利害調整と合意点の発見などを行う「組織外の非公式的境界連結機能」。

小島・平本(2011)および後藤(2009, 2015)は、「協働の窓」モデルにおいて参加主体を結びつけ協働プロジェクトをつくっていく調整機能として協働アクティビストという概念を提示している。協働アクティビストとは「自らの資源(時間, コミットメント, 人的ネットワーク, 名声等)を進んで投じ、協働の形成・実現・展開に影響を及ぼすことで協働を成功に導こうとする参加者」(小島・平本2011, p23)であり、組織ではなく個人とされている。「参加者のうちでも、特に重要な参加者である協働アクティビストが、①特定の問題を他の参加者に注目させたり、②自らが有効であると考える解決策を推し進めたり、あるいは③特定の組織のやる気を生成させたりする好機」(小島・平本2011, p14)を活用することによって、問題が問題として参加主体に定義・認識され、問題に対する解決策が生成・特定化され、組織のやる気が生成され、活動が一つにパッケージ化されていく。協働アクティビストは、パッケージを完成させるのに必要なパーツについてかなり具体的なイメージを持ちながら次の7つの役割を果たしていくとされる。①参加主体の特定、②問題に対する関心の喚起、③自らが有効であると考える解決策の推進、④問題と問題、解決策と解決策、組織のやる気と組織のやる気、活動と活動を結びつけることによる、アジェンダ、諸解決策、組織のやる気状況、活動状況の形成、⑤アジェンダ、諸解決策、組織のやる気状況、活動状況を結びつけることによる、一つの完全なパッケージの構成、⑥協働の場の主体的な設定と活用、⑦協働の進展のリード。

(2) 複数の協働全体における調整主体に関する先行研究

谷本他(2013)は、ソーシャル・アントレプレナーがステイクホルダー間の関係において重要な調整機能を担うと位置づけている。創出プロセス(フェーズⅠとⅡ)では、ミッションを形成しステイクホルダーに働きかけてニーズ情報を引き出すとともに支持と資源を獲得し、ビジネスを通じて多くの人々が理解し関与できるように翻訳し、伝えてい

る。普及プロセス（フェーズⅢとⅣ）では、ステイクホルダーとの継続的な相互作用を通してより多くの人々が関わりやすい仕組みをつくるとともに、創出された新事業に共感しその思いや価値を支持するようになった新たなステイクホルダーを獲得していく。こうしてソーシャル・イノベーション・クラスターが形成されていくとされる。

以上、3セクター間協働およびマルチセクター間協働の生成から再行動までの発展プロセスに関する先行研究と、そのプロセスにおける調整主体とその役割に関する議論をみてきた。これらを「生成段階」「実行段階」「再行動段階」の3区分で整理し調整主体を抽出した結果を表2に示す。

5. 考察と3セクター間協働の発展プロセスの提示

前節でみたように、先行研究においては協働の発展プロセスの区分や各区分を構成する要素について論者間で違いがみられる。これらを「生成段階」「実行段階」「再行動段階」の

表2. 協働の生成, 実行, 再行動のプロセス：先行研究との関係

先行研究	社会的課題解決を目的とした3セクター間／マルチセクター間の協働に関する研究				
	個別の協働の発展プロセスに関する研究				複数の協働全体の発展プロセスに関する研究
発展プロセス	東 (2009)	佐々木 (1990)	谷本 (2003)	小島・平本 (2011) 後藤 (2009,2015)	谷本他 (2013)
生成段階	①計画段階 (協働前段階)	①課題設定段階 ②方向設定段階	①共通課題・目標の確認の段階 ②相互のミッション・利害の確認の段階 ③異なる文化の認識の段階	①前史 ②形成期 ③実現期	<ソーシャル・イノベーションの創出> ①社会的課題の認知の段階 (フェーズI)
実行段階	②実行段階 (協働発展段階)	③構造化段階 ④評価段階 (評価)	④戦略的な取り組みの段階 ⑤共同決定システムの段階 ⑥コミュニケーションの段階 ⑦リスク・成果の共有の段階 ⑧評価システムの確立の段階	④展開期	②ソーシャルビジネスの開発の段階 (フェーズII) <ソーシャルイノベーションの普及> ③市場社会からの支持の段階 (フェーズIII)
再行動段階	③再行動段階 (協働拡張段階)	④評価段階 (継続的修正・変革)	—	—	④ソーシャル・イノベーションの普及の段階 (フェーズIV)
調整主体	触媒 (組織 / 個人, 当事者 / 第3者)	境界連結単位 (個人 / グループ)	—	協働アクティビスト (個人)	ソーシャル・アントレプレナー (個人)

出所：筆者作成

表3. 3セクター間協働の発展プロセス

	区分ごとの要素	調整主体の役割
生成段階	①社会的課題の認知 特定の社会的課題に出会いそれを課題と認知した個人が、どのように取り組んでいけばよいか考え、実現可能な活動目標を明確化し、具体的取り組みに着手する。	・社会的課題の認知 ・課題解決に必要と考えられる自らの資源の投入、活動開始
	②ソーシャルキャピタルの形成 個人の着想と取り組みが他者からの共感を得て仲間となる協働参加者を得、協働のためのネットワークが形成されていく。	・潜在的な協働参加主体への働きかけ ・問題の定義・共通認識の形成 ・他者からの支持や協力の獲得
	③潜在的な協働参加組織の検討 ネットワークを構成する各メンバーの所属組織が協働に参加することの望ましさと実行可能性を評価する（相互の資源を活かせるか、利害が一致するか、など）。	・潜在的な協働参加主体への働きかけ
	④組織間の違いの理解と共通ミッションの策定 各組織の価値観やアイデンティティ、文化の違いを理解し、共通ミッションを策定する。	・共通ミッションの形成の推進
実行段階	⑤協働の戦略策定 協働参加組織間で共有したミッションをもとに具体的戦略を策定し、リスク分析を行い、課題解決策となる活動の検討を行い、行動計画を立てる。	・有効と考えられる解決策の提案 ・協働参加者内外のコミュニケーションの推進、支持や協力の獲得
	⑥共同決定のシステム構築 互いに持ち寄る資源・役割の内容、権限・責任の範囲、成果の配分などを共同決定するシステムを構築する。	・目標達成に必要な資源の調達
	⑦進捗の共同管理 協働参加者間で情報を共有し、活動の進捗を確認する。問題が発見された場合は検討・再設計を行う。また更なる潜在的協働参加者に対するオープン・コミュニケーションにより、新たな主体・資源の巻き込みを図る。	・協働参加者内外のコミュニケーションの推進、支持や協力の獲得
再行動段階	⑧評価 協働の進展にともなう活動成果の評価・フィードバックを行う。	
	⑨評価結果に基づく修正・変革 評価の結果およびフィードバックに基づき、継続的な修正を図る。 ⑩2次的な協働の情報収集と修正・変革 スピリアウトして生まれた2次的な協働、あるいは模倣の結果生まれた2次的な協働の動向について情報収集を行い、そこから得られた知見に基づき継続的な修正・変革を図る。	・2次的な協働に関する情報収集と、自らが参加する協働の参加者への共有

出所：筆者作成

3区分で整理することにより、協働がはじまる前の段階から協働実行を経て新たな協働として再行動したり別の2次的な協働をうみだしたりして拡大普及していく動態的なプロセスをトータルに捉えることができ、各区分を構成する要素を網羅することができた。また段階が進む中で新しい課題が生じた場合には前段階に立ち戻って検討・再設計が行われるというような、行きつ戻りつ時間をかけてゆっくりと進むリカーシブなプロセスであるという重要な示唆が得られた。

そしてこのようなプロセスにおいて、協働参加主体を調整する役割を果たす主体が存在すると考えられること、この調整主体はオープン・コミュニケーションにより常に潜在的な協働参加主体に働きかけ、それらを結びつけて共通ミッションを形成し目的達成に必要な資源の調達を促すという役割を担うこと、その結果多様な参加主体が相互に学習し単独組織では生み出すことのできない課題解決策の創出と取り組みを可能にすること、という重要な示唆が得られた。

これら検討結果を踏まえ3セクター間協働の発展プロセスを表3に示す。

6. 総括と今後の研究課題

本稿では、社会的課題の解決を目的とした3セクター間協働がどのように生成され発展していくのか明らかにするという目的のもと、「生成段階」「実行段階」「再行動段階」の3区分を設定して我が国における先行研究の整理および検討を行い、3セクター間協働の発展プロセスを提示することができた。これは今後さらに研究を進めていく上での分析枠組みとなる。しかしながら検討しきれなかった研究課題が多く残されている。

個別の協働と複数の協働全体の関係について、スピリアウトや模倣などによって2次的な協働が生まれ同時並行的あるいは相互に作用しあいながら複合的に展開されることを、本稿では3セクター間協働の発展プロセスの再行動段階に組み込んだだけにとどまっている。複数の協働がうまれていくことを、個別の協働の単線史上に位置づけることが適切であるかどうか検討する必要がある。また誰がどのように協働参加主体間の調整を行うのかということについて、先行研究における調整主体とその役割の議論を抽出し、発展プロセスの各段階中に組み込んだだけにとどまっている。調整主体が個人レベルであるかグループレベルであるか組織レベルであるか、また特定の主体だけが調整主体を務めるのか、あるいはどの参加主体も調整主体になり得て役割分担がなされるのかも検討する必要がある。

今後は、協働目的が社会的課題解決ではないものも含めてネットワーク論や組織間関係論、資源動員論、産業クラスター論などの先行研究を広くレビューし、検討する必要がある。たとえば産業クラスター論においてはマルチセクター間協働の発展プロセス、個別の協働と複数の協働全体の関係、調整主体とその役割について次のような議論がある。

産業クラスターは、グローバル化とIT化が進み企業・都市・地域・国・広域の地域ブロックなど各レベルで競争が激化する21世紀社会において、新しい付加価値を創造し競争力を上げることを目的として形成される多様な組織間の連携の場であり、ポーターは次のように定義している「特定分野における関連企業、専門性の高い供給業者、サービス提供者、関連業界に属する企業、関連機関(大学、規格団体、業界団体など)が地理的に集中し、競

争しつつ同時に協力している状態」(ポーター著, 竹内訳, 1999, p67)。ポーターは, クラスターが真の競争優位を獲得するまでには10年あるいはそれ以上の期間が必要であることを指摘し, 「誕生期」「進化期」「衰退期」から成る発展プロセスを示している。また複数のクラスターが重なり合う部分では, 異なる分野の知識・スキル・技術が混ざり合い新しいビジネスが生まれる刺激となるため, クラスターの発展がとくに活発になると指摘している。これは複数の協働が複合的に展開されることにより, 協働はより発展していく可能性を示唆している。

また調整主体については, 地域の特定の革新的企業がクラスター内外を情報面から結びつけるゲートキーパーとなり重要な役割を果たすという議論がある(金井2003)。「革新的企業は, クラスターにおいてゲートキーパー的役割を遂行することによって, 初期においてはクラスターの形成と発展に貢献するとともに, 後期になってからはクラスターが内向きになりロックイン現象⁽⁸⁾に陥るのを防止する」(金井2003, p61)。藤田(2005)は, クラスター参加主体の構成が固定化しているとやがて多様性が損なわれ革新的な事業活動を実施していくことが難しくなるため, 各参加主体が常にクラスター外にネットワークをつくり協働構成主体を継続的にゆっくり変えていくことが必要だと論じている。ポーターは, クラスターの成功事例には起業家的リーダーシップとオピニオン・リーダーの参加が共通してみられること, 進化期にはクラスター参加者がクラスター外部から人材や技術, 供給業者まで調達してくる役割を果たすことが多いことを指摘している(ポーター著, 竹内訳1999)。これらの議論には, 調整主体としての革新的企業や起業家的リーダーシップを持った個人が参加主体を結びつけることにより, クラスターに多様な主体が参加し参加者間に絶えざる学習と競争が展開され, 課題解決に資する新しいアイデアや仕組みがうみだされていくこと, クラスター外での新たなネットワーク構築によって協働参加主体の入れ替わりを促し, クラスターの発展段階に革新性と新たな価値創出の機会を確保していることを重要なポイントとして見出すことができる。こうした議論は社会的課題解決を目的とした3セクター間協働の研究にも多くの示唆を与えるものである。

さらに, 行政や中間支援組織が協議会や研究委員会などを設置しセクター間協働の発展プロセスについて調査研究を行った報告書等のデータも検討する必要がある。たとえばやまなしコミュニティビジネス推進協議会(2013)は, NPOやソーシャル・アントレプレナーとの連携・支援を進めようとする企業・行政を対象とした協働のガイドラインにおいて, ソーシャルビジネスを確立し社会にインパクトを与えるようになるまでの協働プロセスを「着想期」「ソーシャルキャピタル形成期」「ソーシャルビジネス・モデル形成期」「ソーシャルチャレンジ期」「ソーシャルインパクト期」の5段階に整理している。こうしたデータは本稿で提示した3セクター間協働の発展プロセスの再検討・修正に寄与する。

また複数の事例を対象に実証研究を行う必要がある。個別の協働と複数の協働全体の両方をみることができる事例, 協働に必要な資源について対内・外的に確に伝え資源を獲得することに成功している調整主体が存在する事例を複数選定し, インタビューあるいは参

(8) ロックイン現象とは, 「ある地点に, 都市あるいは特定産業の集積がある程度起こると, その「集積の経済」という自己増殖的優位により, その集積の存在自体が立地空間にロックイン効果(凍結効果)を生じ, そこから個別主体が逃れられ難くなり, また新たな主体が引き寄せられる」(藤田2005, pp.25-26)状態である。クラスター形成初期には成長を促進する効果をもつ一方で, 長期的には変化や革新を妨げる可能性がある。

与観察を行う予定である。協働の動的な発展プロセスを丁寧に記述し、今回提示した発展プロセスの再検討・精緻化、調整主体とその役割に関する検討を行う。

こうした先行研究や調査データの検討および実証研究を通じて、社会的課題解決を目的とした3セクター間協働の発展プロセスに関する研究を進展させていくことが必要だと考えている。

参考文献

- 金井一頼(2003)「クラスター理論の検討と再構成—経営学の視点から」石倉洋子・藤田昌久・前田昇・金井一頼・山崎朗『日本の産業クラスター戦略—地域における競争優位の確立』有斐閣, pp43-73.
- 経済団体連合会(1999)『社会貢献白書』日本工業新聞社.
- 小島廣光・平本健太編著(2011)『戦略的協働の本質』有斐閣.
- 後藤祐一(2009)「戦略的協働の理論的枠組み」,『経済学研究』第58巻第4号, pp.319-330.
- 後藤祐一(2015)『戦略的協働の経営』白桃書房.
- 佐々木利廣(1990)『現代組織の構図と戦略』中央経済社.
- 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.
- 佐々木利廣, 加藤高明, 東俊之, 澤田好宏著(2009)『組織間コラボレーション—協働が社会的価値を生み出す』ナカニシヤ出版.
- 世古一穂編(2009)『参加と協働のデザイン—NPO・行政・企業の役割を再考する』学芸出版社.
- 平修久(2014)「自治体内部の協働推進施策について」『聖学院大学論叢』第26巻第2号, pp.51-65.
- 竹内弘高訳, マイケル・E・ポーター著(1999)「クラスターと競争—企業・政府・産業にとっての新しい課題」『競争戦略論Ⅱ』ダイヤモンド社, pp65-204.
- 谷本寛治(2002a)「NPO/NGOと政府・企業のコラボレーション」『NPO/NGOと政府・企業のコラボレーション研究委員会報告書』地球産業文化研究所, pp.1-7.
- 谷本寛治(2002b)『企業社会のリコンストラクション』千倉書房.
- 谷本寛治(2003)「NPO/NGOと政府・企業のコラボレーションの設計(<特集>中間組織における参加と協同)」『社会・経済システム』第24号, pp.39-45.
- 谷本寛治(2006a)『CSR—企業と社会を考える』NTT出版.
- 谷本寛治編(2006b)『ソーシャル・エンタープライズ—社会的企業の台頭』中央経済社.
- 谷本寛治, 大室悦賀, 大平修司, 土井将敦, 古村公久(2013)『ソーシャル・イノベーションの創出と普及』NTT出版.
- 東俊之(2009)「組織間コラボレーションの課題と展望」佐々木利廣, 加藤高明, 東俊之, 澤田好宏著『組織間コラボレーション—協働が社会的価値を生み出す』ナカニシヤ出版, pp.195-208.
- 藤田昌久(2005)「日本の産業クラスター」アジアとその他の地域の産業集積比較研究会編『アジアとその他の地域の産業集積比較—集積発展の要因—』日本貿易振興機構アジア

- 経済研究所, pp.13-34.
- やまなしコミュニティビジネス推進協議会 (2013)『ソーシャルチェンジのおこしかた』やまなしコミュニティビジネス推進協議会.
- 横山恵子 (2003)『企業の社会戦略と NPO—社会的価値創造にむけての協働型パートナーシップ』白桃書房.
- 若林正秋 (2009)「行政と NPO の協働に関する一考察」『政策科学』第17巻第1号, pp. 139-149.

参考資料

- 早瀬昇 (2014)「セクターを超えた主体的参加と有機的連携」, 市民セクター全国会議 (2014年11月21～22日)での配布資料

参考 URL

- 経済産業省 (2008)『ソーシャルビジネス研究会報告書』http://www.meti.go.jp/policy/local_economy/sbcb/sbkenkyukai/sbkenkyukaihoukokusho.pdf (2015年11月4日確認確認)
- 日本NPOセンター http://www.jnpoc.ne.jp/?page_id=215 (2015年11月5日確認)
- 横浜市における市民活動との協働に関する基本方針 (横浜コード)「横浜市市民活動推進検討委員会報告書」(1999年3月) <http://www.city.yokohama.lg.jp/shimin/tishin/jourei/sisin/code.html> (2015年8月8日確認)

(2016.1.20 受稿, 2016.2.3 受理)

〔抄 録〕

現代社会が直面しているさまざまな社会的課題を解決していくためには、行政セクター・企業セクター・NPOセクターが協働のもと取り組むことが求められるようになっている。本稿では、これら3セクター間の協働がどのように生成され発展していくのか明らかにすることを目的として、我が国における先行研究の整理・検討を行った。協働が始まる前の段階から実行・発展を経て再行動に至るまでのライフサイクルとして分析する必要があること、新たな主体の参加や退出を伴いながら複数の協働との同時並行的あるいは複合的な協働として展開されていくため、個別の協働と複数の協働全体の関係を捉える必要があることが重要なポイントとして抽出された。この2つのポイントを考慮に入れ、3セクター間協働およびマルチセクター間協働の発展プロセスに関する先行研究を「生成段階」「実行段階」「再行動段階」の3区分により整理・検討するとともに、協働参加主体間の調整主体とその役割に関する議論を抽出し、3セクター間協働の発展プロセスを提示した。これは今後さらに研究を進めていく上での分析枠組みとなる。