

【論文】

社会的協働の成功要因と提携能力に関する考察

大 倉 邦 夫

1. はじめに

本稿は、社会的協働の成功要因を分析するにあたり、組織間関係論の領域で蓄積が進みつつある「提携能力」という概念の援用可能性を考察することを目的とする。

近年、地球環境問題、少子高齢化の問題、途上国支援、荒廃した地域の開発など、多岐にわたる社会的課題が見られるようになってきている。SDGs (Sustainable Development Goals: 持続可能な開発目標) の議論が広がりを見せる中、上記で挙げた社会的課題の解決にあたっては、特定の国や政府のみが取り組むのではなく、企業やNPOなど他のセクターの組織の取り組みも期待されるようになってきている(谷本, 2020)。また、地球環境問題のように、特定の組織が単独で解決するには困難な社会的課題も存在しており、そうした課題に対しては複数の組織が相互に資源を持ち寄り、協働して取り組むことの必要性も議論されるようになってきている(Austin, 2000; Barroso-Méndez et al., 2016; Gazley and Guo, 2020; Fu and Cooper, 2021)。

特に、複数の組織が協力して社会的課題に取り組むことを「社会的協働 (social collaboration)」と呼ぶが(Huxham and Vangen, 2000; 大倉, 2018)、同一セクター間での協働だけではなく、セクターを横断する協働も多く見られるようになってきている(Hartman and Dhanda, 2018)。例えば、企業とNPO、企業と政府、政府とNPO、企業・政府・NPOなど、セクター横断的な協働については多様な形態が確認されている(横山, 2017)。

社会的協働が広がりを見せる中¹、研究上の関心も高まっており、徐々に研究の蓄積が進んでいる。主な論点としては、社会的協働がなぜ、どのように形成されるのかという協働の形成理由を検討するものが挙げられる(Googins and Rochlin, 2000; Fu and Cooper, 2021)。これは、社会的課題の複雑化やSDGsの議論など、社会的協働の形成を促す要因を明らかにするというものである。ま

¹ 例えば、社団法人日本経済団体連合会による「2017年度社会貢献活動調査結果」を参照すると、我が国では約8割の企業(調査回答企業: 353社)がNPOなどの非営利組織と協働して社会的課題に取り組んでいると回答している。2002年度の調査結果ではその割合が約6割(調査回答企業: 338社)であり、社会的協働の広がりを確認することができる。各年の同調査結果の詳細は以下のウェブサイトを参照のこと。

<https://www.keidanren.or.jp/1p-club/report/> (2021年5月30日)

た、近年では社会的協働を成功に導く要因を特定する研究が多く行われている (Austin, 2000; Barroso-Méndez et al., 2016; Dentoni et al., 2016; 横山, 2017)。社会的協働は、多様な組織が関わることになり、価値観や組織文化の異なる組織同士の関係性を円滑に保つことや、パートナー間の経営資源をうまく成果に結び付けていくことの難しさも指摘されている (Hartman and Dhanda, 2018)。こうした組織間関係の調整の困難さから、複数の組織が協働しているにもかかわらず、社会的課題に対して効果的な解決策が生み出せない事例も報告されている (Skagerlind et al., 2015)。このように、社会的協働に関しては、いかにして活動を成功裡に進めることができるのか、そのための成功要因の解明が重要な研究課題となっている²。

社会的協働の成功要因に関しては、経営資源を補完するパートナーの選択、目的近似性と手段必要性、社会的ミッションの共有、関係性のマネジメント、協働マネジャーの役割などが強調されてきた (Berger et al., 2010; Le Ber and Branzei, 2010; Sanzo et al., 2015; Dentoni et al., 2016; 横山, 2017)。さらに、社会的協働を通じて、他の組織と関係を構築していくプロセスにおいて、協働の管理方法などについて経験を重ねることの重要性も指摘されている。例えば、Murphy et al. (2015) や Skagerlind et al. (2015) は、社会的協働に関わる組織は、協働の過程で様々な経験を自組織の中で蓄積し、他の組織との関係性や協働自体を円滑に進めていく「能力」を構築することで、社会的協働を成功裡に進めることができる、と主張している。ただし、社会的協働の成功要因の中でも、社会的協働を管理・運営するための能力については、具体的な能力の内容や、その能力をいかに構築したら良いのかということなどが十分に解明されてきたとは言えなかった。

そこで、本稿ではこうした問題意識に基づき、社会的協働における「能力」とはどのようなものなのかという点について検討していく。その際に、一般的な企業間の戦略的提携を扱っている組織間関係論において、主要な概念として提示されてきた「提携能力」を参考にする。提携能力とは、他の組織との提携関係を成功に導く能力と捉えられ、戦略的提携の経験を通じて企業が形成する能力である (李, 2020)。社会的協働も複数の組織間の協働であるということを考慮すると、既に豊富な研究蓄積を有する組織間関係論の議論を援用することが妥当だと考えられる (Le Ber and Branzei, 2010; Murphy et al., 2015)。本稿は、提携能力という概念に関わる主要な研究を参照し、そうした諸研究の成果が社会的協働研究にどのように援用することができるのかを考察する。

以下では、まず社会的協働に着目してきた先行研究を概観する。ここでは社会的協働に関する先行研究の主要な論点、とりわけ社会的協働を成功に導く要因を整理していく。次に、それらの研究の中でも、社会的協働に関わる能力に注目する研究があることや、その課題について検討する。さ

² 社団法人日本経済団体連合会による「2016年度社会貢献活動結果」を踏まえると、調査に回答した111社（調査対象企業355社）が、他の組織との協働をどのように進めていくのか、という点について課題を感じていると回答している。この調査からも、パートナーと円滑な関係を構築するための方法の検討が求められていることが分かる。

<https://www.keidanren.or.jp/lp-club/report/> (2021年5月30日)

らに、組織間関係論における提携能力に関する先行研究を検討し、提携能力の内容や提携能力の構築プロセス、さらには提携能力のダイナミックな変化という点が議論されていることを示す。そして、組織間関係論の提携能力を踏まえ、社会的協働に関わる能力の内容やその構築プロセスなどを検討し、提携能力の概念が援用可能であることを示す。最後に、本稿の貢献を整理する。

2. 社会的協働に関する先行研究の検討

2-1. 社会的協働の成功要因

複数の組織が協力しながら、社会的課題に取り組む社会的協働という形態が関心を集める中で、そうした協働を成功させる要因を明らかにする、という研究がなされてきた。

社会的協働は、協働を形成する段階、協働を実行する段階に大別される（大倉, 2009, 2014; Barroso-Méndez et al., 2016; Van Tulder et al., 2016）。以下では、それぞれの段階でどのような成功要因が議論されてきたのかを概観する。

2-1-1. 社会的協働の形成段階の成功要因

社会的協働を立ち上げる段階では、まず、自組織にとって適切なパートナーを選択することの必要性が示されている（Austin, 2000）。適切なパートナーの条件の一つとしては、自組織の保有する経営資源と相互補完的な経営資源を有することが挙げられる。社会的協働の意義としては、単独の組織では解決が困難な社会的課題に取り組むという点が挙げられる。社会的課題に取り組もうとする組織は、自組織の経営資源を補完してくれる組織をパートナーにすることで、より効果的な解決策を生み出すことが可能となる。こうしたパートナーを選択することで、単独では解決が難しい社会的課題に取り組むことができるようになる。イギリスでの企業とNPOによるセクター横断的な社会的協働の事例研究からも、相互補完的な経営資源の重要性が示されている（Jamali et al., 2011）。

また、適切なパートナーとしての他の条件として、社会的ミッションの共有が挙げられる。ある特定の社会的課題を解決したいという目的や理念の共有が可能なパートナーを選択することで、相互理解が深まり、協働へのコミットメントが向上していくことになる（Austin, 2000; Barroso-Méndez et al., 2016; Hartman and Dhanda, 2018）。

次に、社会的協働の形成段階に着目する研究は、協働の計画を策定する際の留意点を指摘している。例えば、横山（2017）は、企業とNPOのセクター横断的な社会的協働の事例研究に取り組んだ上で、協働の計画を策定する際には次の2点を考慮することの必要性を示している。第一に、社会的協働の目的が各主体にとって重要なものか、切実な主体ニーズに基づくものかという「目的近似的性」である。社会的協働の目的が各パートナーにとって重要でなければ、経営資源をコミットする動機づけは弱くなり、失敗する可能性が高くなる。第二に、社会的課題に取り組むにあたり、他の組織との協働が手段として必要であるのかという「手段必要性」である。企業とNPOの協働という

形をとる必然性が高ければ、各パートナーは活動に対するコミットメントを向上させることになる。横山は、社会的協働を立ち上げるという初期の段階で、社会的協働の目的近似性と手段必要性が高ければ、社会的協働が順調に進む潜在力が極めて高くなることを示している。

このように、社会的協働の形成段階に関して、主要な先行研究は、経営資源が相互補完的な関係にあり、かつ社会的ミッションを共有することのできるパートナーを選択すること、さらには社会的協働を計画する際に目的近似性と手段必要性を高めることが、社会的協働を成功に導くと主張している。

2-1-2. 社会的協働の実行段階の成功要因

次に、社会的協働が実行された後の段階についてみていこう。この段階では、パートナー間で信頼関係を構築し、各組織の協働へのコミットメントを高めるための関係性のマネジメントを重視する研究が見られる。

関係性のマネジメントを実現するための手段や、良好な組織間関係を促す要因として、第一にパートナー間でのオープンで密接なコミュニケーションの実施 (Austin, 2000; Sanzo et al., 2015; Barroso-Méndez et al., 2016; Colaner et al., 2018; Fu and Cooper, 2021)、第二に社会的協働の進捗状況を継続的に検証し、改善すること (Seitanidi and Crane, 2009; Le Ber and Branzei, 2010)、第三にパートナーとの社会的協働を管理・運営する協働マネジャーの役割 (Berger et al., 2010; Wilson et al., 2010; Malatesta and Smith, 2014; Barroso-Méndez et al., 2016)、などが社会的協働の成否に重要な役割を果たすことが指摘されている。

第一の要因であるオープンで密接なコミュニケーションについては、共通のマネジメント・チームや相互に学習を行うような仕組みを設けることが効果的であるとされている (Austin, 2000; Barroso-Méndez et al., 2016)。社会的協働を実施していく上では、互いの目的や価値観、さらには保有している経営資源などを把握する必要がある。これらの情報が不明瞭なままでは互いの考え方が一致せず、経営資源も適切に組み合わせることができないことから、社会的協働が失敗に終わる可能性が高くなる。こうした状況を避けるためにも、それぞれの組織から社会的協働に関わる担当者がチームをつくり、コミュニケーションを重ねながら共に取り組みを進めていくことが有効となる。社会的協働に関わる各組織は、コミュニケーションを行う中で互いに理解を深め、信頼関係を構築していくことになる。特に、Barroso-Méndez et al (2016) は、企業とNPOのセクター横断的な社会的協働に関する量的調査を通じて、組織間での信頼関係が構築されると、機会主義的行動の抑制に加え、各組織は互いの経営資源を積極的に学習し、社会的課題に対して効果的な解決策が生み出されることを主張している。さらに、論者らの調査からは、各組織はノウハウや財務状況といった重要な情報も共有するオープンなコミュニケーションを行うことで、組織間学習が促され、社会的協働の成功の可能性を高めることが示されている。

第二の要因は社会的協働を進めていく上で、その活動の進捗状況を適宜把握し、改善を図るとい

う点が挙げられる。基本的なPDCAのサイクルを実施していくという点で、先行研究では社会的協働の成功において非常に重要になることが指摘されてきた。例えば、Seitanidi and Crane (2009) は、企業がCSR経営の観点から社会的課題に取り組む際に、NPOと協働する事例が増えていることを示した上で、その協働においては活動のアカウンタビリティを互いに果たすことの有効性を指摘している。各組織が、活動の進捗状況を報告し合うことで、どのような成果が生み出されているのか、またいかなる課題が生じているのかが明確になり、課題がある場合にはその解決策を検討することが可能となる。状況に応じて活動を修正していくことで、社会的協働を取り巻く環境に柔軟に対応することができる。さらに、Le Ber and Branzei (2010) は企業とNPOのセクター横断的な社会的協働に注目しており、社会的協働はその取り組みの中で目的や内容が変化する可能性が高い、ダイナミックな性質を有することを指摘している。パートナーは、そうした社会的協働の目的や内容の変化、さらには求められる役割の変化に柔軟に対応するよう、自身の役割を再定義することの必要性を示している。社会的協働は、その発展に伴い、適宜計画を見直す必要があり、先行研究においては活動の継続的な検証、改善を行うことで、社会的協働の成功の可能性が高まることが主張されている。

第三の要因として、社会的協働の管理・運営を担う協働マネジャーが、社会的協働の成否に対して重要な役割を果たすことが指摘されている。社会的協働を計画し、実行するにあたり、必要な経営資源を動員することに加え、パートナー間での細かな調整を行う必要があり、それらの諸問題に協働マネジャーが対応しなければならないからである。社会的協働における協働マネジャーの役割としては、次の3点に整理できる (Parker and Selsky, 2004; Wohlstetter et al., 2005; Berger et al., 2010; Wilson et al., 2010; Barroso-Méndez et al., 2016)。(1) パートナー間での信頼関係の構築：社会的協働を成功に導くためには信頼関係の構築の重要性が先行研究で示されている (Barroso-Méndez et al., 2016)。信頼関係は、実際に事業に携わり、様々な交渉にあたる協働マネジャーがパートナーと関わっていく中で構築されることになる。それぞれのパートナーを代表する協働マネジャーが、公式的・非公式的なチャンネルを通じてコミュニケーションを重ねていくことで、人的な結びつきがつくられる。こうした協働マネジャー間での結びつきや信頼が、組織間の信頼に発展していく (Berger et al., 2010)。信頼関係が構築されることを通して、各パートナーのコミットメントが促され、社会的協働の成功の可能性を高めることになる。(2) パートナー間の調整：社会的協働を実際に進めていくにあたり、活動の計画の策定やその修正、さらには活動における諸問題に対応していくことが協働マネジャーの役割として示されている (Parker and Selsky, 2004; Wohlstetter et al., 2005; Wilson et al., 2010)。特に、協働マネジャーは、社会的協働に関するビジョンを描き、組織間で共有できるようリーダーシップを発揮する必要がある。こうしたビジョンをパートナー間で共有することによって、活動における不要な混乱を抑えることができ、円滑な活動が可能となる。なお、協働マネジャーは、計画の策定に関わることから、適切なパートナーの選択や協働の目標の設定という役割も担うこととなり、社会的協働を形成する段階においても重要な役

割を果たすことになる (Wohlstetter et al., 2005)。また、社会的協働を実行する上での規則などの公式的な調整メカニズムや、協働マネジャー間での不定期のミーティングなどの非公式的な調整メカニズムを協働マネジャーが活用することが、活動で生じる諸問題の解決に効果的となることも先行研究で示されている (Parker and Selsky, 2004)。(3) 組織間学習の促進：社会的協働を成功させるための重要な要因として、相互理解の醸成や信頼関係の構築などが挙げられている。相互理解を深めるにあたり、互いの組織文化や経営資源について学習する機会を設けることが効果的である。社会的協働に関わる組織を代表する協働マネジャーは、定期的に互いの組織に関する情報を交換するようなミーティングの場を設定し、組織間学習を促していくことになる。特に、協働マネジャーは、組織間学習が円滑に行われるように、オープンな対話を心がけることや、各組織において学習を奨励するような文化を形成するような役割が求められることになる (Barroso-Méndez et al., 2016)。組織間学習が行われることで、知識の交換や結合が図られ、社会的課題に対する効果的な解決策が生み出されるという効果もみられる (Wilson et al., 2010)。

以上のように、社会的協働の成功要因に着目する先行研究は、社会的協働の形成・実行の各段階における要因に注目してきた。それは、適切なパートナーの選択、計画策定における目的近似性と手段必要性への留意、パートナー間でのオープンで密接なコミュニケーションの実施、社会的協働の進捗状況の検証と改善、協働マネジャーの役割、などである。また、実行段階において、パートナーと円滑な関係性を築くにあたり、相互に学習の機会を設けることの重要性も多く指摘されている。そして、こうした要因に加え、社会的協働の中で組織が様々な経験を重ね、協働の諸問題にうまく対応できるような能力を構築していくことも、重要な成功要因になることが議論されている。以下では、社会的協働の経験と能力の関係性に注目した先行研究を概観する。

2-2. 社会的協働の経験の蓄積と能力の構築

上述したように、社会的協働に関する先行研究では、社会的協働における経験とそれに伴う能力の構築、さらには社会的協働の成功との関連性を検討している。社会的協働に関わる各組織は、形成段階、実行段階を通じて、いかにして協働を進めていけば良いのか、どのようにして社会的課題に取り組んだら良いのかを学習していくことになる。学習を通じて、各組織は社会的協働を成功裡に進めていくための能力を構築し、社会的課題に対する効果的な解決策を生み出すことができる (Berger et al., 2010; Dentoni et al., 2016)。

こうした点について、Murphy et al. (2015) は、スペインにおける企業とNPOのセクター横断的な社会的協働 (N=362) に関する定量的分析を行い、協働の経験が各パートナーの能力を高め、価値創造を促すことを明らかにしている。具体的には、多くの社会的協働の経験を有する組織は、パートナーの選択に関する知識を持つようになり、適切なパートナーを選択できるようになる。また、場合によっては過去の社会的協働と同じパートナーを選択することで、互いの理解や信頼がよ

り深まることで、組織間の調整が容易になることを示している。その他、論者らは、社会的協働を進めていく上で、自組織がどのような貢献を果たせば良いのか、さらには他の組織と共に活動をする上での諸問題やリスクにどのように対処したら良いのかを学習することで、社会的協働の成果に結びつくことを主張している。

Skagerlind et al. (2015) は、インドにおける企業と NGO というセクター横断的な社会的協働に注目した上で、特に NGO が企業との協働を通じて学習を重ね、自組織の能力を向上させていたことを示している。具体的には、寄付提供者への依存を低下させ、NGO の自立性を高めたことや、社会的課題に対して継続的に取り組む体制の構築などが挙げられている。論者らは、NGO が企業との協働をさらに積み重ねていくことで、組織運営などのスキルを身につけていくことも指摘している。そして、企業との社会的協働を経験した NGO は、他の企業との協働にも積極的に参画していくことの可能性を示唆している。

Dentoni et al. (2016) は、企業と NPO のセクター横断的な社会的協働の比較事例研究に取り組み、特に企業が協働の経験を重ねていくことで、パートナーと円滑な関係を構築していく能力を高めたり、自組織にとって適切なパートナーを把握するための知識を蓄積することなどを示している。そうした能力を構築することで、社会的協働の成功の可能性が高まることになる。

このように、社会的協働に関わる各組織は、多様な協働の経験を重ねる中で学習し、社会的協働を成功裡に進めるための能力を高めていくのである。こうした経験の蓄積と能力の関係性、さらにはそれらが社会的協働の成功にどのように結びつくのかについては、萌芽期の段階にあると言われている (Murphy et al., 2015)。また、先に挙げた先行研究を除くと、社会的協働の経験を重ねて、組織が具体的にどのような能力を構築するのかということや、その能力がいかに関係構築されていくのかという点については、まだ十分な研究の蓄積がない。

本稿では、この研究課題について組織間関係論の先行研究を援用し、検討していく。組織間の協働に関わる能力という問題については、企業間の戦略的提携を扱ってきた組織間関係論で議論が積み重ねられている。具体的には、「提携能力」という概念で様々な研究が行われてきた。社会的協働という形態は、組織間の協働であることから、組織間関係論は関連する重要な研究領域と考えることができる。社会的協働に関する先行研究では、組織間関係論の諸研究から多くの示唆が得られることを指摘する一方で、十分にその知見が援用されていないことを指摘しており、組織間関係論の概念や枠組みを踏まえることの必要性が指摘されている (Le Ber and Branzei, 2010; Murphy et al., 2015)。こうした点に基づくと、社会的協働という研究領域に対して、組織間関係論の知見を援用することは妥当であると考えられる。以下では、組織間関係論における提携能力という概念に着目している主要な研究を概観していく。

3. 提携能力に関する先行研究の検討

李 (2020) によると、戦略的提携を扱ってきた組織間関係論の領域では、提携能力が主要な概念として提示されてきた。これらの研究では、企業が提携の形成や実行の段階で多様な提携経験を積み重ねる中で、提携能力を高めていくことを指摘しており、そのことによって、次の新たな提携に対してもポジティブな成果をもたらすことを明らかにしている。以下では、提携能力に関する主要な研究をレビューした李 (2020) に依拠しつつ、提携能力の概念を確認した上で、提携能力がどのように高められるのかという点を確認していく。

3-1. 提携能力の概念

提携能力という概念について、Wang et al. (2015) は次の3つに整理している。第一に、個人的提携能力である。これは、個々の提携を創設し、管理し、終結させる企業の能力に注目するものである。具体的には、パートナーの探索や交渉、調整、コミュニケーション、契約、学習などを行う能力である。こうした能力を企業が保有することで、パートナーとの関係性が改善したり、パートナーとの学習が円滑に進むことになる。また、李 (2020) を踏まえると、提携経験を有する企業が、提携を管理する専門的な部署を設立することで、こうした個人的提携能力が高まることになる。

第二に、提携のポートフォリオ管理能力が挙げられる。これは、提携のポートフォリオを開発し、調整する企業の能力のことである。具体的には、ポートフォリオの適合性に基づいてパートナーを選択する能力や、提携を横断した知識を活用・共有する能力、さらにはポートフォリオ全体を管理する能力である。こうした能力によって提携の利益を最大化し、コストを最小化することが可能となる。企業は、単一のパートナーだけではなく、様々な企業と提携関係を結ぶことがあり、そうした多くの企業との提携経験を通じて、ポートフォリオ管理能力を構築していくことになる。

第三に、個別特定の提携能力である。これは、特定のパートナーとの間に形成される能力であり、そのパートナーとの関係性にのみ限定されるものである。企業が特定のパートナーとの提携を繰り返していく中で、そのパートナーに特化したスキルなどを形成していくことになる。特定のパートナーに限定されるという意味で、この能力は、他の企業との提携には移転できないという特徴をもつ。

Wang et al. (2015) は、こうした提携能力について、提携が立ち上がり、発展していく段階において変化するものと捉えている。さらに、提携能力は企業を取り巻く様々なコンテキストの変化に応じて修正させていく必要があるとも指摘している。つまり、提携能力は時間の経過やコンテキストの変化に応じて、変わっていくダイナミックな性質をもつものと位置づけられる。

また、Kohtamäki et al. (2018) は提携能力を次の3つの能力から構成されるものとして整理している。第一に、提携の管理能力である。これは、提携の目標の設定、提携の実行、評価に関する適

切なプロセスを用いることによって、戦略的提携を管理する企業の能力と定義されている。例えば、提携を管理する専門的な部署の設置や、提携を管理するための文書化されたツールなどが挙げられており、これらを保有することで、企業は事業環境の変化にうまく対応し、提携の成果を高めることになる (Niesten and Jolink, 2015)。第二に、提携の統合能力である。これは、提携のパートナー間での構造的・社会的関係を築くことにより、戦略的提携を統合する企業の能力のことである。具体的には、提携を運営するグループや統合の作業手順などを他のパートナーとの間で整備することや、パートナー間で相互理解を深めたり、信頼関係を構築していくことなどがあげられる。こうした能力は、社会的協働の実行段階における成功要因でも触れたように、関係性のマネジメントに関する能力と捉えることもできる。第三に、提携の学習能力である。これは、提携関係から知識を創造し、吸収し、内部化する企業の能力である。つまり、企業がパートナーから知識を吸収し、それを提携にうまく活用していくような能力のことである。

Kohtamäki et al. (2018) は、こうした3つの能力の相互作用にも言及している。例えば、提携を管理する専門的な部署や、管理のためのツールなどの仕組みが、構造的・社会的統合を向上させ、そのことがアライアンスの学習機会を改善していくことになる。

李 (2020) は提携能力に関する主要な研究のレビューを通して、様々な提携能力の間のダイナミックな相互作用や、提携能力が改変可能であることへの注目の必要になり、こうした提携能力のダイナミックな側面についての研究が今後求められるとしている。

3-2. 提携能力を向上させる要因

李 (2020) は、近年の戦略的提携に関する先行研究では、提携能力をいかに構築し、高めていくのかについて関心が向けられていることを指摘した上で、多くの研究は能力を高める要因に注目していると主張している。

例えば、提携能力を高める要因に注目した研究として、Kale and Singh (2009) は、先行研究の整理を行った上で、提携能力は、①提携に関する過去の経験、②提携に関する専門部署の創設、③学習プロセスの構築、という3つの方法で向上していくことを主張している。

まず、提携の経験を通じて、企業は暗黙的な学習を行うことで、提携をどのように管理・運営すればよいのか、そのノウハウを身につけていくことになる。ただし、Kale and Singh (2009) はそうした経験だけでは不十分であることも示しており、提携の管理を専門的に担う部署を創設することの必要性を主張している。過去の経験で蓄積されたノウハウは、個々の協働マネジャーが暗黙的に保有しており、それらが組織に十分に蓄積されない可能性がある。そこで、提携に関する部署をつくりだすことで、提携を通じて得た様々なマネジメントの教訓やベストプラクティスを組織の中に蓄積することが可能となる。個々の協働マネジャーの暗黙知を形式知化することで、組織の誰もがその知識にアクセス可能となる。さらに、提携に関する経験や知識を組織の中で学習したり、活

用していくための仕組みや方法を構築したりすることで、提携能力は向上していくことになる。例えば、提携の管理に関するノウハウを交換し、共有するための相互作用のコミュニティをつくることや、企業横断的な提携の委員会、タスクフォースを設置することで、学習が促される。特に、学習のプロセスに関しては、知識の明示化・形式化・共有化・内部化という4つの段階で進んでいくことになる (Kale and Singh, 2007)。

以上のような、過去の経験の活用、専門部署の創設、学習プロセスの構築という方法を通じて、企業の提携能力が向上し、提携の成功の可能性が高まることが先行研究で主張されている (Kale and Singh, 2009)。

また、Sluyts et al. (2011) はベルギーの189社の戦略的提携のデータを踏まえ、提携能力の中でも特に戦略的提携の管理方法を学習する能力に着目しており、そうした能力が提携のパフォーマンスにどのような影響を与えるのか、さらにはその能力を高める要因は何かという点を検討している。提携能力については、Kale and Singh (2007) が示した知識の明示化・形式化・共有化・内部化の4つの学習のプロセスから構成されるものとして捉えており、このうち、明示化と共有が提携のパフォーマンスの向上に結びついていたことを明らかにしている。具体的には、提携のチェックリスト、ガイドライン、マニュアルのような明示化のツールは、企業内での提携に関する知識の普及を促進し、企業内でのベストプラクティスを学習することを手助けすることになる。また、セミナー、ジョブローテーション、タスクフォースのような知識の共有のメカニズムを通して、従業員は、提携に関係する情報、ベストプラクティス、ノウハウを他の従業員と交換することが可能になる。企業はあらゆるツールに投資をする必要はなく、どのツールが適切なのかを見極める必要がある。特に、論者らはマニュアルの中にベストプラクティスを集めること、特定の提携のプロセスを扱う方法についてルールを設定すること、もしくはジョブローテーションを奨励することなどが効果的であることを示している。こうした明示化と共有という学習に関わる提携能力を企業が構築することで、提携の成功の可能性が高まることが論者らは主張している。

さらに、Sluyts et al. (2011) はこうした提携能力を高める要因として2点挙げている。第一に、協働マネジャーである。協働マネジャーは、明示化や共有化の仕組みの導入や改善などにおいて重要な役割を果たしていることが示されている。実際に戦略的提携を管理・運営する協働マネジャーが、効果的な学習の環境を継続的に整備し続けることで、企業の提携能力が向上していくことになる。第二に、トップマネジメントの関与である。トップマネジメントは、戦略的提携に関して経営資源の配分や戦略的提携の実行に関する最終的な意思決定の権限を有している。論者らは、トップマネジメントが戦略的提携に積極的に関わることによって、上述したような学習のプロセスが促され、提携能力にポジティブな影響を与えることを明らかにしている。

李 (2020) は、提携能力の構築に関する先行研究では定量的分析が中心であることを示し、その貢献を認める一方で、まだ十分に解明しきれていない領域が残されていることを指摘している。例えば、先行研究では企業数と年数、合意件数という指標で提携経験を捉えているが、これは提携経

験に関する外形的な情報であり、具体的な経験が成果にどのように結びつくのかというメカニズムを明らかにすることが必要になる、と主張している。また、提携能力の研究では、Kale and Singh (2009) も示唆するように、提携に関する専門部署の設立が、提携能力の向上に影響を与えている。しかしながら、李は専門部署の設置がどのようにして提携成果に結びつくのか、そのメカニズムは十分に説明されていないと指摘している。

李は、こうした点について変数間の関係性を明らかにするだけでなく、質的な内容情報を検討することの必要性を示している。具体的には戦略的提携で生じる学習プロセスを明らかにする際には、企業内の個人がどのような学習の手法をいかにして用いたのか、パートナーとの関係をどのように築いたのか、さらには提携の専門部署を通じてパートナーから何をどのように学習したのかという諸問題を、ミクロなレベルで分析することの重要性を指摘している。そのためには、定性的な事例研究が今後求められるとしている。

以上のように、組織間関係論において、提携能力を分析する際には、学習の視点が用いられており (Kale and Singh, 2007, 2009; Sluyts et al., 2011)、提携能力を高める要因として、①提携に関する過去の経験、②提携に関する専門部署の創設、③学習プロセスの構築、という点などが示されてきた。先行研究は、李 (2020) が示すように、定量的な手法を用いて法則発見・定立を目指す上で、一定の貢献を果たしてきたといえる。しかしながら、こうした要因が実際に、提携能力にどのような影響を及ぼすのか、提携の成果にいかに結びつくのかという点については、よりミクロな定性的分析が求められることとなる。こうした先行研究の知見を踏まえ、以下では社会的協働の能力という問題について検討する。

4. 考察：社会的協働の能力に対する提携能力の援用可能性

上述したように、社会的協働の成功要因として、社会的協働のプロセスで培われる「能力」が挙げられている (Murphy et al. 2015; Skagerlind et al., 2015; Dentoni et al., 2016)。先行研究では、パートナーとの関係を円滑に保つ能力や、協働を継続させていく能力などが、社会的協働の成功に結びつくことが示されている。ただし、既に指摘したように、社会的協働の能力という点については、まだ萌芽期の段階にあり、研究の蓄積が十分ではない。また、他の組織との協働の経験が、能力の構築や社会的協働の成功に結びつくという点についても、ほとんど研究がなされていない (Murphy et al., 2015)。

こうした点を踏まえ、本稿では社会的協働の関連領域である組織間関係論の提携能力に関する先行研究を検討してきた。その中で、提携能力とは、①提携の管理能力、②提携の統合能力、③提携の学習能力の3つの側面から構成されるものと位置づけられている (Kohtamäki et al., 2018)。具体的には、戦略的提携に関する目標の設定や実行に関する適切なプロセスを用いること、提携のパートナー間での構造的・社会的関係を築くこと、パートナーから知識を吸収し、提携にうまく活

用する、といった能力が先行研究で示されている。

組織間関係論のレビューを行っている李 (2020) は、組織間関係論において成功要因に注目する研究が多くある一方で、そうした要因を満たすだけでは提携が成功するわけではない、と指摘している。そうした成功要因を考慮しながら進める戦略的提携を通じて、企業がどのようにして提携能力を高めるのかを理解しておくことが、より重要になると主張している。

社会的協働に関する先行研究は、形成段階、実行段階の各段階での成功要因を整理している。具体的な成功要因として、適切なパートナーの選択や協働の目標設定における諸問題への対応、実行段階での関係性のマネジメントや、パートナー間での学習の必要性などが挙げられている (Austin, 2000; Sanzo et al., 2015; Barroso-Méndez et al., 2016)。この点については、先に挙げた李 (2020) の指摘のように、社会的協働に関してもこうした要因を外形的に満たすだけでは成功するとは限らない。社会的協働を通じて、各パートナーがいかなる経験を重ねていくのか、またその経験を通じて、社会的協働の成功要因を成果につなげるための能力の解明が求められるようになる (Murphy et al., 2015)。

これまでの社会的協働に関する先行研究を踏まえると、組織間関係論と同様に、適切なパートナーを選択し、そのパートナーとの協働関係を管理すること、相互の関係性を統合していくこと、さらには組織間学習を推進していくことなどが、組織が保有する必要がある能力と捉えることができる。例えば、適切なパートナーの選択やその協働関係の管理に関する能力については、提携能力を議論している Kohtamäki et al. (2018) が示す提携の管理能力が該当する。提携の管理能力とは、具体的には提携を管理する協働マネジャーや提携を管理するための文書化されたツールを整備することである。社会的協働の先行研究においても、パートナーを選択するにあたっては、協働マネジャーの活用 (Wohlstetter et al., 2005) や、どのようなパートナーを選択したら良いのか、そうしたノウハウを組織の中に蓄積していくことの必要性 (Dentoni et al., 2016) が挙げられているが、それらを組織の中に整備していくことは、提携の管理能力を高めていくことと同義である。

さらに、相互の関係性を統合していくという能力については、提携の統合能力と捉えることができる。提携の統合能力は、提携を運営する集団や統合の作業手順などを他のパートナーとの間で整備することや、パートナー間で相互理解を深めたり、信頼関係を構築していくことなどが挙げられている。社会的協働の先行研究では、相互に関係性を調整するようなメカニズムの導入や共通のマネジメント・チームの設定、オープンなコミュニケーションの仕組みを設けることが、関係性のマネジメントを進めていく上で有効だと示されている (Barroso-Méndez et al., 2016)。こうした仕組みを組織の中に整えていくことは、提携の統合能力を備えることに該当する。

そして、組織間学習を推進していく能力は、提携の学習能力と一致する。この能力は、提携関係から知識を創造し、吸収し、内部化する能力のことである。社会的協働の先行研究においても、互いの組織文化や経営資源について学習する機会を設けることの必要性が挙げられており (Wilson et al., 2010)、学習のための仕組みをつくりだすことは、提携の学習能力を高めていくことに他ならな

い。

社会的協働においても、組織が協働関係を成功裡に進めていくための能力があるからこそ、社会的協働の形成段階、実行段階の一連のプロセスで生じる諸課題にうまく対応することが可能となる。社会的協働に関わる能力については、その概念がまだ十分に整理されていないが、(Murphy et al., 2015)、これまで検討してきたように、Kohtamäki et al. (2018) が示した、①提携の管理能力、②提携の統合能力、③提携の学習能力という3つの側面から構成される提携能力の概念が援用可能だと考えられる。

また、そうした社会的協働の能力がいかなるプロセスで構築されるのかという点についても、提携能力に関する先行研究が有用な視点を提供してくれる。これらの先行研究では、学習の視点に基づきながら、提携能力を高める要因として、提携に関する過去の経験、提携に関する専門部署の創設、知識の明示化・形式化・共有化・内部化という学習プロセスの構築などが示されている。社会的協働の先行研究においても、組織が様々なパートナーと社会的課題に取り組むという経験や学習を重ねることで、協働を展開するための能力を構築していく可能性が示されている (Berger et al., 2010)。この点を踏まえると、社会的協働の能力がいかにして構築されるのかという問題に対して、学習の視点に注目した提携能力に関する先行研究の知見が援用可能となる。

以上のように、社会的協働を成功裡に進めていくための能力や、その能力をいかに構築・向上させていくのかという研究課題に取り組むにあたり、組織間関係論の提携能力の知見を援用することが有効になると考えられる。ただし、李 (2020) が指摘するように、提携能力に関する先行研究の多くは定量的な手法を用いた研究が多く、例えば戦略的提携で生じる学習プロセスがなぜ、どのようにして生じたのかという諸問題をミクロなレベルで分析することの必要性を示している。また、この点は社会的協働の先行研究においても指摘されており、Gazley (2020) は、社会的課題に取り組む多様な協働の形態を分析する際には、個々の組織や人が協働にどのように関わっていったのか、そうしたミクロな側面に着目し、事例研究など定性的な分析を行うことの必要性を示している。Murphy et al. (2015) は、定量的な分析に基づき、社会的協働の経験を多く有する組織は、協働の成果を高めることを示しているが、経験の量ということだけではなく、どのような経験を経ていかなる学習をしたのかという、質的な側面も考慮することが重要となろう。

こうした議論を踏まえると、社会的協働の能力について分析する際には、そうした能力がどのように構築されたのか、その際にどのような人が関わり、いかなる相互作用がなされたのかというプロセスを明らかにする必要がある。さらに、Kohtamäki et al. (2018) が示すように、3つの提携能力の間の相互作用や各能力の改変可能性に注目することが重要であり、社会的協働の能力についても、そのダイナミックな側面を明らかにすることが求められる。

その他、社会的協働の先行研究では、社会的協働が形成され、実行されていく一連の展開に注目することの重要性も主張している (Barroso-Méndez et al., 2016)。上述したような、事例研究などの方法を用いてミクロなプロセスを分析することにより、社会的協働の時間的な展開といった側面

を考慮することができる。つまり、社会的協働の能力という視点から、社会的協働の成否を分析することで、先行研究で指摘されてきた研究課題に取り組むことが可能となる。

5. おわりに

本稿は、社会的協働の成功要因に注目してきた先行研究を整理することを通じて、その主要な論点と課題を明らかにした上で、そうした課題を克服するための視点として組織間関係論の提携能力という概念を検討した。

本稿ではまず、先行研究が社会的協働の形成段階と実行段階という各段階別の成功要因を明らかにしてきたことを指摘した。社会的協働の形成段階では、経営資源が相互補完的な関係にあり、社会的ミッションの共有が可能なパートナーの選択、計画策定時の目的近似性と手段必要性を高めることが、社会的協働の成果を高めると論じられてきた。実行段階では、パートナー間でのオープンで密接なコミュニケーション、社会的協働の進捗状況の把握と改善、協働マネジャーの役割などが重要になることが示されてきた。また、こうした要因に加え、先行研究では社会的協働の中で組織が様々な経験と学習を重ね、協働の諸問題にうまく対応するための能力を構築することも重要な成功要因になることが議論されてきた。しかしながら、そうした能力がどのような経験を通じて、いかにして構築されていくのか、また、そうした能力が社会的協働の成功にいかにして結びついていくのかという点については十分な研究の蓄積がなく、萌芽期の段階にあることを本稿では指摘した。

次に、上記の課題を克服するためには、社会的協働研究の関連領域である、組織間関係論の研究が注目している提携能力という概念が参考になることを明らかにした。提携能力に関して、Kohtamäki et al. (2018) は提携の管理能力、統合能力、学習能力という3つの側面から構成されるものとしている。本稿では、社会的協働の管理・運営においてもこうした3つの能力が必要となることを示した。また、提携能力の先行研究を踏まえ、提携に関する過去の経験、提携に関する専門部署の創設、学習プロセスの構築という要因が提携能力の構築を促す要因になることを確認した。ただし、提携能力に関する先行研究は定量的な研究が中心であることから、提携能力がどのようなメカニズムを通じて効果を発揮するのか、提携能力がいかなる学習を通じて構築されていくのかという具体的なプロセスについては未解明な部分があることも明らかにした(李, 2020)。

そして、こうした課題を克服するためにも、社会的協働の形成・実行の各段階を通じて、個々の組織や人がいかに関わり、相互作用していったのか、さらには社会的協働の能力がいかにして構築され、それらが社会的協働の成否にどのような影響を及ぼすのかという、ミクロな側面に注目することの必要性を本稿では明らかにした。また、社会的協働の能力を、管理能力、統合能力、学習能力という3つの側面から捉えたが、Kohtamäki et al. (2018) が示唆するように、そうした能力間の相互作用や、そうした能力が変わりうる可能性についても検討していくことの重要性を示した。こ

これらの研究課題に取り組むにあたり、事例研究などの定性的分析が有効になることも本稿では確認した。

これまで社会的協働研究の多くは、組織間関係論の知見を十分に活用していないという指摘がなされている (Le Ber and Branzei, 2010; Murphy et al., 2015)。そのような意味においても「社会的協働の成功要因と社会的協働の能力の関係性」という研究課題を分析するにあたり、提携能力の概念の援用可能性を示した点が、本稿の貢献だと考えられる。上述したように、社会的協働の事例研究を重ね、協働過程のミクロな側面を明らかにすることで、社会的協働がなぜ成功するのか、あるいは失敗するのかという問題に対して、より多くの理論的、実践的インプリケーションを導出することが可能となる。

【謝辞】 本研究は JSPS 科研費 JP21K01624 の助成を受けたものです。

【参考文献】

- Austin, J.E. (2000) *The Collaboration Challenge*, Jossey-Bass
- Barroso-Méndez, M.J., Galera-Casquet, C., Seitanidi, M.M. and Valero-Amaro, V. (2016) “Cross-sector social partnership success: A process perspective on the role of relational factors”, *European Management Journal*, Vol.34, pp.674–685
- Berger, I.E., P.H. Cunningham and M.E. Drumwright (2010) “The integrative benefits of social alliances: Balancing, building and bridging”, in Smith, N.G., C.B. Bhattacharya, D. Vogel and D.I. Levine (eds.), *Global challenges in responsible business*, Cambridge University Press
- Colaner, N., J.L. Imanaka and G.E. Prussia (2018) “Dialogic Collaboration across Sectors: Partnering for Sustainability”, *Business and Society Review*, Vol.123, Issue 3, pp.529–564
- Dentoni, D., Bitzer, V. and Pascucci, S. (2016) “Cross-Sector Partnerships and the Co-creation of Dynamic Capabilities for Stakeholder Orientation”, *Journal of Business Ethics*, Vol.135, pp.35–53
- Fu, J.S. and Cooper, K.R. (2021) “Interorganizational network portfolios of nonprofit organizations: Implications for collaboration management”, *Nonprofit Management and Leadership*, Vol.31 (3), pp. 437–459
- Gazley, B. and Guo, C. (2020) “What do we know about nonprofit collaboration? A systematic review of the literature”, *Nonprofit Management and Leadership*, Vol.31 (2), pp.211–232
- Googins, B.K. and S.A. Rochlin, (2000) “Creating the Partnership Society: Understanding the Rhetoric and Reality of Cross-Sectoral Partnerships”, *Business and Society Review*, Vol.105, No.1, pp.127–144
- Hartman, L.P. and K.K. Dhanda (2018) “Cross-Sector Partnerships: An Examination of Success Factors”, *Business and Society Review*, Vol.123, Issue 1, pp.181–214
- Huxham, C. and S. Vangen (2000) “Leadership in the shaping and implementation of collaboration agendas: How things happen in a (Not quite) joined-up world”, *Academy of Management Journal*, Vol.43, No.6, pp.1159–1175
- Jamali, D., M. Yianni and H. Abdallah (2011) “Strategic partnerships, social capital and innovation: accounting for social alliance innovation”, *Business Ethics: A European Review*, Vol.20, No.4, pp.375–391

- Kale, P. and H. Singh (2007) “Building firm capabilities through learning: The role of the alliance learning process in alliance capability and firm-level alliance success”, *Strategic Management Journal*, Vol.28, pp.981-1000
- Kale, P. and H. Singh (2009) “Managing Strategic Alliances: What Do We Know Now, and Where Do We Go From Here?”, *The Academy of Management Perspectives*, Vol.23, No.3, pp.45-62
- Kohtamäki, M., R. Rabetino and K. Möller (2018) “Alliance capabilities: A systematic review and future research directions”, *Industrial Marketing Management*, Vol.68, pp.188-201
- Le Ber, M.J., and Branzei, O. (2010) “(Re)Forming Strategic Cross-Sector Partnerships: Relational Processes of Social Innovation”, *Business & Society*, Vol.49(1), pp.140-172
- 李建儒 (2020) 「戦略的提携論におけるミクロ分析の可能性」『一橋商学論叢』 Vol.15, No.1, pp.36-49
- Malatesta, D. and C.R. Smith (2014) “Lessons from Resource Dependency Theory for Cotemporary Public and Nonprofit Management”, *Public Administration Review*, Vol.74, Issue 1, pp.14-25
- Murphy, M., Arenas, D., and Batista, J.M. (2015) “Value Creation in Cross-Sector Collaborations: The Roles of Experience and Alignment”, *Journal of Business Ethics*, Vol.130, pp.145-162
- Nielsen E. and A. Jolink (2015) “The Impact of Alliance Management Capabilities on Alliance Attributes and Performance: A Literature Review”, *International Journal of Management Review*, Vol.17, pp.69-100
- 大倉邦夫 (2009) 「企業の社会的事業における協働戦略」『社会・経済システム』 Vol.30, pp.109-121
- 大倉邦夫 (2014) 「社会的協働に関する研究の動向」『人文社会論叢』 第31号, pp.27-49
- 大倉邦夫 (2018) 「社会的協働における協働マネジャーの役割：エコログ・リサイクリング・ネットワークの事例を通して」『人文社会科学論叢』 第5号, pp.157-172
- Parker, B. and J.W. Selsky (2004) “Interface Dynamics in Cause-Based Partnerships: An Exploration of Emergent Culture”, *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, Vol.33, No.3, pp.458-488
- Sanzo, M.J., Álvarez, L.I., Rey, M., and García, N. (2015) “Business-Nonprofit Partnerships: Do Their Effects Extend Beyond the Charitable Donor-Recipient Model?”, *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, Vol.44(2), pp.379-400
- Seitanidi, M.M. and A. Crane (2009) “Implementing CSR through partnerships: Understanding the selection, design and institutionalisation of nonprofit-business partnerships” *Journal of Business Ethics*, Vol.85, pp.413-429
- Skagerlind, H.H., M. Westman and H. Berglund (2015) “Corporate Social Responsibility through Cross-sector Partnerships: Implications for Civil Society, the State, and the Corporate Sector in India”, *Business and Society Review*, Vol.120, Issue 2, pp.245-275
- Sluyts, K., P. Matthyssens, R. Martens and S. Streukens (2011) “Building capabilities to manage strategic alliances”, *Industrial Marketing Management*, Vol.40, pp.875-886
- 谷本寛治 (2020) 『企業と社会－サステナビリティ時代の経営学－』中央経済社
- Van Tulder, R., Seitanidi, M.M., Crane, A. and Brammer, S. (2016) “Enhancing the Impact of Cross-Sector Partnerships: Four Impact Loops for Channeling Partnership Studies”, *Journal of Business Ethics*, Vol.135, pp.1-17
- Wang, Y. and Rajagopalan, N. (2015) “Alliance Capabilities: Review and Research Agenda”, *Journal of Management*, Vol.41, No.1, pp.236-260
- Wilson, E.J., Bunn, M.D. and Savage, G.T. (2010) “Anatomy of a social partnership: A stakeholder perspective”, *Industrial Marketing Management*, Vol.39, pp.76-90

- Wohlstetter, P., J. Smith and C.L. Malloy (2005) "Strategic Alliances in Action: Toward a Theory of Evolution", *The Policy Studies Journal*, Vol.33, No.3, pp.419-442
- 横山恵子 (2017) 「企業と NPO の組織間関係における協働価値創造と自己利益の関係性：共同開発事例の比較分析」『組織科学』 Vol.50, No.3, pp.16-29