

嘉庫 嘉悦大学学術リポジトリ Kaetsu

## University Academic Repository

企業・行政・NPO間のグループ経営とパートナーシップ (100周年記念号)

メタデータ	言語: jpn 出版者: 公開日: 2003-10-01 キーワード (Ja): キーワード (En): 作成者: 松行, 彬子, マツユキ, アキコ, Matsuyuki, Akiko メールアドレス: 所属:
URL	<a href="https://kaetsu.repo.nii.ac.jp/records/76">https://kaetsu.repo.nii.ac.jp/records/76</a>

# 企業・行政・NPO 間のグループ経営とパートナーシップ

松 行 彬 子

## 要 旨

技術革新や市場のグローバル化など急激な環境変化に対応して、企業の経営戦略は、1980年代を境として単なる「競争」から「競争と協力」へ向けて、パラダイムを大きく転換した。1980年代後半から、企業経営において、新しい経営戦略として複数の相手企業とパートナーシップを結び、連携する戦略的提携が登場し、現在では常態化している。また、近年、パートナーシップは、企業同士、NPO 同士という同業種以外にも、企業と NPO、企業と大学、企業と研究所、企業と地方自治体、NPO と地方自治体など、異業種間でも盛んに締結されている。また、国内だけでなくグローバルな規模で、大企業同士だけではなく大企業・小企業間でも、国の内外、企業規模を問わず、パートナーシップが構築されている。現在、組織体の経営は組織体単独だけで行われるのではなく、パートナーシップを形成しているグループ間の経営としても認識される必要がある。パートナーシップは、多くの分野において常態的に採用されている。本論文の目的は、パートナーシップの特性、パートナーシップに基づくグループ経営を成功に導く要因の追究にある。そこで、まず、企業と企業、企業と NPO、行政と NPO のパートナーシップについて各特性を詳細に検討し、明らかにする。ついで、パートナーシップの概念、成立要件についての所説を考察、検討する。さらに、本論文では、先に吟味した各主体間のパートナーシップの特性、関係性に関する著者の見解を加え、各パートナーシップに共通する特性および成功するための要件が理論実証的に論究される。

## キーワード

パートナーシップ、グループ経営、共生、価値創造、戦略的提携、協働、協創、NPO、行政

## 1. はじめに

急激な技術革新や市場のグローバル化などにより、近年の企業をとりまく環境は、著しく変化している。このような環境の変化に対応して、企業の経営戦略は、1980年代を境として、単なる「競争」から「競争と協力」へと、そのパラダイムを大きく転換した。

企業経営においては、1980年代後半から、新しい経営戦略として複数の相手企業とパートナーシップを結び、連携する戦略的提携が登場した。今日まで、おびただしい数の戦略的提携が結ばれ、現在では常態化している。また、近年では、パートナーシップは、企業同士、NPO 同士という同業種以外にも、企業と NPO、企業と大学、企業と研究所、企業と地方自治体、NPO と地方自治体など、異業種間でも盛んに構築されている。また、それは、国内だけでなくグローバルな規模で、さらに、大企業同士だけではなく大企業・中小企業間でも、国や規模を問わず結ばれている。今日では、組織体の経営は、組織体単独で行われるのではなく、パートナーシップを形成しているグループ間の経営として捉えられる必要がある。本論文では、まず、組織体間のパートナーシップとして、系列、戦略的提携、企業と NPO、地方自治体と NPO のパートナーシップを考察、検討する。つぎに、パートナーシップについての概念、特性について所説を考察するとともに、上述の各主体間におけるパートナーシップの検討を踏まえ、パートナーシップの意義、パートナーシップはグループ経営に何をもたらすかについて論究する。

## 2. 企業間におけるパートナーシップ

近年、系列、製販統合、サプライチェーンなどの垂直的パートナーシップに加えて、さらに戦略的提携に見られる新技術・製品の共同開発、生産統合、共同物流などの水平的パートナーシップが、つぎつぎに誕生している。複数の企業が、それぞれの自立性を確保しながら、原則的に対等なパートナーシップを結んで事業を展開することをパートナリング<sup>1)</sup>という。また、経営組織の視点に立てば、パートナリングは、企業間の戦略的提携、系列、アウトソーシングなどにより、ネットワーク型組織を形成しているといえる。その実現形態は、ジョイントベンチャー、共同研究開発プロジェクト、OEM 生産、共同生産など多様である。

垂直型パートナーシップ形成の背景には、①顧客ニーズの多様化、②急速な市場変化などが挙げられる。従来の分業体制のもとでの標準品大量生産方式は、近年のこのような急激な環境変化に対応しきれなくなった。それを解決するために登場したのが、川上の研究開発、調達、製造を経て、川下の流通、販売にいたるすべての業務を一貫して統合する垂直統合である。しかし、単独企業が垂直統合を構成する事業全体を自己完結的に展開するには、時間的にも財務的にも限界がある。そこで、自社に欠落する経営資源を他企業に求め、外部資源を利用・管理する新しい経営戦略が現れた。

水平統合は、①経営資源の補完、②リスク分担、③新市場、新技術への迅速なアクセス、④規模の経済の追求、⑤デファクトスタンダードの確立などを目的として形成される。しかし、実際のパートナリングの場合、上述した2種類の統合を複雑に組み合わせて事業展開を行っている。

ここでは、企業間の垂直統合として、まず、系列を取り上げ、従来の系列の概念を考察、検討したうえで、トヨタグループにおけるパートナーシップを追究し、各企業間の関係性を

明らかにする。つぎに、水平統合として戦略的提携に論及し、そこにおけるパートナーシップの特性について考察する。

## 2.1 系列とパートナーシップ

系列とは、市場にも垂直的統合組織にも全面的に依存することなく、継時的に確立されたメンバー間の取引を第1義的とする、緩やかな企業集団をいう。同一の系列企業間には、通常、多様な形での資本的・人的・技術的關係が存在する。

松行(2001)は、自動車産業の系列の中で、トヨタ自動車と同社系列の部品メーカーから成る、トヨタグループにおけるパートナーシップによる企業間の関係性について、つぎのように論及している。

トヨタグループは、トヨタ自動車が生産した部品メーカーの製造した部品を購入して組み立てるといふ、典型的なアッセンブラーとサプライヤーとの関係、すなわち、典型的な垂直型分業関係を構築している<sup>2)</sup>。

自動車組立メーカーは、自動車のかなりの部分を外部の部品メーカーから調達するシステムを採用しているために、「車の性能はほとんど部品で決まる」とさえいわれている。すなわち、組立メーカーは、自動車製造という点では、部品メーカーとともに共同体を形成し、両者は運命をともにしている。その事実は、トヨタグループについても適用される。トヨタ自動車におけるカンバン方式の開発者である大野耐一(1978)は、「(企業は)次の条件が満たされるときに限り、このシステムの完全な実現へ接近することができる。……その条件とは、トヨタが自社を取り巻く協力メーカーとの間で1つの共同体としてその運命を共有することである」と述べている。このことから、松行(2001)は、トヨタグループについて、高品質の車を低価格で作るといふ共通の目標を掲げ、その達成を追求するという点で、トヨタ自動車と部品メーカーは、共生の思想<sup>3)</sup>に基づくコミュニティ<sup>4)</sup>を形成していると指摘した<sup>5)</sup>。

しかし、トヨタグループという運命共同体に属していても、トヨタ自動車と部品メーカーとの関係は、複雑かつ多面的である。トヨタグループにおけるトヨタ自動車と部品メーカーとの関係は協力的ではあるが、同時に競争的な面も存在する<sup>6)</sup>。

協力的な面としては、企業間の学習が挙げられる。1965年のデミング賞受賞直後からトヨタ自動車は、「オールトヨタで品質保証」を合い言葉に、系列の部品メーカーに対して、TQC運動とカンバン方式の移転を強力に推進した。その方法は、①1次サプライヤー「協豊会」のメンバーに対して講習会と工場診断を頻繁に実施、②「協豊会」の各委員会へトヨタ自動車の専門家を派遣し、品質管理とカンバン方式を徹底的に指導、③トヨタ自動車の購買管理部は、1次サプライヤー各社の購買担当者を対象とし、長期の講習会を開催し、トヨタ自動車の外注購買方法を包括的に伝授、であった。このようなトヨタ自動車の指導は、1次サプライヤーから2次サプライヤーへ、さらに、3次サプライヤーへと階層的に時間をかけて行われている。その結果、階層構造状の巨大かつ強力なトヨタサプライシステムが構築された。

そして、各階層各所で品質管理とカンバン方式に関する技術とノウハウが自己増殖した。

トヨタ自動車は、一部の部品については、「内製しつつ外部からも調達する」という戦略をとっている。すなわち、トヨタ自動車と部品メーカーは、完全な競争関係にある<sup>7)</sup>。部品メーカーの提示する部品の取引価格が、トヨタ自動車のそれよりも低ければ、部品メーカーから調達するし、高い場合には、トヨタ自動車の内製化するという方針である。このような事実は、トヨタ自動車が顧客であると同時にメーカー、サプライヤーでもあるという二重性(duality)を持っていることを示している。取引価格や品質の点で、トヨタ自動車が、部品メーカーに要求する水準は、極めて高いといわれている。そのために、部品メーカーは、価格、品質の点でトヨタ自動車を上回らなければ、同社から受注できないという不安定性に常に直面している。トヨタグループが持つ、このような特徴は、他の組立メーカーと部品メーカーとの関係には見られない特異なものである。

トヨタ自動車は、グループ内企業に対して、顧客であり、資金の援助者であるという点では、支配的である。しかし、梅沢・天坂(1999)は、良質で安価な部品が提供されない限り、トヨタ自動車は独力では、高品質の車はつくれないという意味で、トヨタ自動車と部品メーカーとの関係は、共生の思想を基礎にほぼ対等であると主張する。上述の事実と彼らの意見を踏まえれば、トヨタ自動車は、部品メーカーに対して、支配的ではあるが、同時に対等性も確保していると見ることができる。

一般的に、系列という企業集団においては、上から下への技術・経営指導が重要な役割を果たし、主要なサプライヤー・販社に対して株式所有によるコントロールが行われる。しかし、著者は、系列における親会社・元請け・下請けの関係を単純に支配-従属関係と捉えるのではなく、上述したトヨタグループの企業間関係に見られるように、どのような関係性を構築しているかが重要であるという見解を提示する。

## 2.2 戦略的提携とパートナーシップ

1970年代までは、多くの企業にとって、その外部資源の変化に対応して、企業内部の経営資源を有効に配分することで、新製品、新サービス、新事業などをいかに創出するかが解決すべき重要な問題であった。また、ほぼ同時期には、M&A (merger and acquisition) という手法を用いて、他企業の全体を取り込み、内部化することによって、自社の内部資源の欠落部分を補完しようとする企業が多く出現した。さらに、1980年代後半には、たとえ同一の市場内で相互に競争関係にある企業間においてさえも、パートナーシップを構築することで相手の保有する経営資源の必要部分を利用して、自社の成長を達成しようとする、それまでには見られなかった新しい形態の企業戦略行動が出現した。すなわち、企業は、自社にとって必要な経営資源を獲得するためには、ある特定の事業分野では、他企業とのパートナーシップという協力行動をとり、パートナー企業の経営資源の一部または大部分を利用する。一方、その他の製品・事業分野では、本来の企業間競争をするという、いわば「競争と協力」

の併存する企業行動が常態的に見られるようになった。

### (1) 戦略的提携の概念

戦略的提携とは、企業同士が、それらの相互の目的を達成するために、戦略的な同盟を締結することで提携関係を樹立する企業行動をいう。一定期間に限られるものの、戦略的提携という企業間関係には、協力あるいは共生の精神に基づく、互惠性 (reciprocity) による同盟関係を認めることができる。また、企業提携の相手は、これまでの同一市場における競合企業である場合が少なくない。その意味でパートナーシップによる戦略的提携は、従来の競争の論理のみに立つ経営戦略の概念枠組みを越えた、競争と協力の論理に立つ経営戦略であるといえる。

戦略的提携が登場する背景には、市場のグローバル化、技術の複合化、技術革新の加速化などの要因が挙げられる。輸送技術と通信技術の長足な進歩は、距離と時間という障害を取り払い、グローバル市場の統合化を可能とした。その結果、世界のいたるところで消費パターンが均一化し、企業は競争優位を築くため規模の経済を求めることとなり、グローバルな規模で事業展開を行うようになった。それにともない、製造、研究開発、マーケティング、物流なども海外に移転した。つまり、市場の変動に対して、単独企業の経営資源だけでは、その対応が困難となり、企業は戦略的提携により共同化して活動を行うようになった。近年、技術はますます複雑化し、技術革新の速度も加速の度を強めている。したがって、研究開発費は膨大な額に上り、単独で負担するには、財務上も限界を超えている。その際、研究開発費のリスク分散や技術開発上の時間的な制約のためにも、企業はパートナーシップによる戦略的提携を結ぶようになった。

### (2) 戦略的提携の特性

戦略的提携の特性については、これまで、多くの論者が多様に論じてきた。それらを踏まえて、松行 (1990, 1991, 1992a, 1992b, 1994a, 1994b, 1995a, 1995b, 2000, 2001, 2002a, 2002b, 2003)、A. Matsuyuki & Y. Matsuyuki (2000, 2001)、Y. Matsuyuki & A. Matsuyuki (1999, 2003) は、つぎの6特性を主要な性質として抽出している。

#### (1) 戦略性

Porter・Fuller (1986) によれば、企業は、グローバルな規模での国際戦略提携を通じて、一段と戦略性を強化しているという。彼らは、従来からの提携が戦術重視であったのに対し、新しく台頭した戦略的提携は戦略重視という意味で、格段と戦略性を帯びていると指摘する。

#### (2) 補完性

J. L. Lewis (1990) は、企業がその強みを構築するための方法にいくつかあるが、その主たるものとして市場取引、内部開発、M&A および戦略的提携による方法を挙げている (表1参照)。

これらの方法の中で、最後に挙げられた戦略的提携による方法は、通常、それ以外の経営資源を補完する方法と比較しても、相対的にリスクが少なく、迅速に経営資源を獲得できる

表 1. 強みを築く 4 つの手段

	自社内の内部活動	買 収	商取引	戦略的アライアンス
対象範囲	中核となる強み	中核となる強みと密接に関連する買収した企業のほとんどを手に入れる必要がある	競争上の強みをつけ加えることはできない 相手が単独で負担しようとするリスクによって限定される	競争上の強みをつけ加えることができる 社外の経営資源にもっとも広範にアクセスできる
コントロール	全面的	全面的	当初の契約条件による	継続的にお互いに調整できる
リスク	単独でリスクを負う	買収した側が負う	それぞれ別々に負う	共有する

出典：J. L. Lewis (1990)

という点では、特に有効性が認められる。

### (3) 自立性、互惠性、対等性に基づく協力

戦略的提携は、パートナー間の相互の信頼関係を基盤とし、しかも対等な立場における相互の協力関係を構築するものである。したがって、パートナー企業は双方とも自立的である。また、多くの場合、企業間で経営資源の補完があるため、互惠性が生じる。

### (4) 緩やかな連結

従来の提携関係は、強固かつ固定的であった。それに対し、戦略的提携は、柔軟かつ流動的であり、極めて「緩やかな連結 (loose coupling)」となっている。

### (5) 複合連結性

戦略的提携は、ネットワーク型組織を形成することが多く、そのオープン性は著しい。そのため、戦略的提携には、2社間の提携関係もあるが、3社以上の複数企業間にわたる提携関係であることも多い。

### (6) 組織間学習

自社とは異質なパートナー企業と提携することで、企業組織を超えたコミュニケーションが生じる。そこでは、協働することで相互学習が行われ、それが知識創造へと展開する潜在的な可能性をもつ。Hamel・Doz・Praharad (1989) は、パートナーシップによる戦略的提携を技術も含めた知識を取り入れる「窓」として活用し、知識の獲得や知識の移転を行い、知識を蓄積できるという。彼らは、そこから知識を創造していくことが、企業の強みを構築するうえでの鍵となると指摘する。戦略的提携を通して学習された知識は、やがて、その企業の中で醗酵・熟成し、製品、サービス、技術、さらには企業文化にまで浸透して体化される。戦略的提携は、企業の内部的な能力を向上、拡大させることで、企業革新にまでつなげることができる。

### 3. 企業とNPO<sup>8)9)</sup>のパートナーシップ

これまで社会サービスを提供する主体は、「行政セクター」および「営利セクター」が中心であった。前者の「行政セクター」は政府・行政による公的サービス、後者の「営利セクター」は企業による営利的サービスを提供する。しかし、近年、市民の新しいニーズに応じて、そのどちらにも属さない社会サービスの主体が登場した。その新しい主体は、既存の2つの主体とは異なる独自の立場で活動することから、「自立セクター」あるいは「市民セクター」と呼ばれる。市民セクターの担い手は、NPO法人、ボランティア団体および市民である（図1参照）。

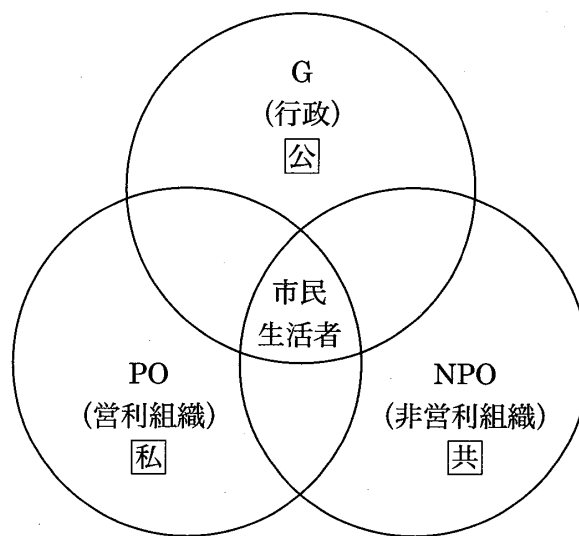


図1. 3つのセクターの関係性

出典：松行作成

これら3つのセクターが持つ価値観は、相互に著しく異なる。行政は、平等・公平・中立・安定という価値観を持っている。したがって、行政にとって、広く誰にでも平等に同一のサービスを提供することが義務である。しかし、行政が市民の多様なニーズに対応したサービスを提供するには限界がある。営利セクターを担う企業は、経済優先・競争原理・市場原理を重視している。企業は、ややもすれば、経済優先・過当競争に陥り、人間疎外・環境破壊などを招くこともしばしばある。一方、NPOは、多様性、先駆性、個性、創造性、柔軟性という特性を重視している。そこで、NPOは、行政とも企業とも異なるサービスを提供する。それは、独自のミッション（社会的使命）を持ち、自発的な意思のもとに、市民の多様なニーズに応えるサービスを自主的に提供している。

近年、市民社会における民間非営利セクターの活動がめざましい。その中でも、特にNPOの成長、発展が著しい。NPOの数が増えただけではなく、活動の範囲、内容に大きな変化が現れている。従来、NPOは社会的弱者にサービスを提供するという、慈善的な性格を持った



団体であった。しかし、現在、文化、福祉、子育て、教育、健康など、一般市民の抱える問題、さらには、環境保全、人権、難民問題など、グローバルな問題に対しても、NPO は主体的に取り組んでいる。現在、NPO が直面している大きな問題の 1 つには資金不足がある。それぞれの NPO が、独自のミッションを持ち、専門的な活動を効率的に行うには、安定的な財源が必要である。

これまで、企業と NPO とのパートナーシップは、企業のフィランソロピーの一環として、企業が NPO に資金を提供するという場合が多かった。しかし、現在、企業は、従来のように資金の提供を行うだけではなく、NPO とパートナーシップを結んで、自主事業を行い、フィランソロピー活動を拡大している。これは、NPO との協力を通じて地域社会への参加をいっそう進めようとする企業の方針であり、また、NPO とのパートナーシップにより、企業のフィランソロピー活動に幅広い市民の参加を実現し、支持を得るうえでも効果的との理解を企業が深めているためである。

このようなフィランソロピーの変化によって、企業が NPO に対して単に資金提供をしていたときとは違い、活動分野の選択、優先順位、NPO の選定、中間組織の活用など、解決すべき問題がでてきている。

一方、企業とのパートナーシップは、NPO に対しても、新たな問題を提起している。企業とのパートナーシップは、NPO が企業に従属することなく自立性を確保し、NPO 自身のミッションを尊重しながら、NPO 本来の特性となっている多様性、革新性、柔軟性、創造性を確保しなければならない。また、同時に、NPO は、それ自身の専門能力を明確に提示しなければならない。それは、企業に NPO とのパートナーシップを締結する意義を明らかにし、対等な関係を維持するために必要である。

企業側から見て、企業が NPO とパートナーシップを結ぶ利点はつぎの通りである。

#### (1) フィランソロピー活動を効果的に展開できる

企業は、従来のフィランソロピー活動の NPO に対する資金提供から、自らが実施するコミュニティ活動へと重点を移している。しかし、企業は、単独ではコミュニティ活動を円滑、効果的に行えるとは限らない。そのために、地域のニーズをよく知り、専門知識をもつ NPO が、その有力なパートナーとなる。

#### (2) NPO の専門性を活用できる

NPO は、企業が企業活動を行っている地域、あるいは、将来、企業活動を行う予定の地域については、そのニーズを熟知している。また、それに対応する独自の専門知識・技能を保有している。企業は、NPO とパートナーシップを締結することにより、その専門性を活用できる。

#### (3) 経営戦略に NPO とのパートナーシップを取り入れる

企業は、NPO とのパートナーシップを通じて、良い企業イメージを顧客や一般市民に与えることができ、また、NPO と協力することにより、市場動向や顧客のニーズを把握すること

ができるため、経営戦略の一環として取り入れる場合がある。

また、企業にとって、利潤の追求は、事業目的達成のための基本的な手段である。企業は、一方では、ステークホルダーから「法人市民」として、より一層社会的責任を果たすよう要請を受けている。新しいコーポレートガバナンスの視点から、このような課題を解決する手段として、NPOとのパートナーシップの構築が適切と考えられる場合がある。企業が単独で社会貢献活動を行うよりは、NPOとのパートナーシップを形成した場合の方が、企業には強いコミットメントが求められる。その結果、企業文化および企業ガバナンスに、新しい展開がもたらされることがある。

NPO側から見て、NPOが、企業とパートナーシップを形成する利点としては、つぎの2点が挙げられる。

#### (1) 資金の調達ができる

NPOにとって、ミッションをもった専門的活動を展開するには、安定的財源の確保が不可欠である。NPOは、みずから事業活動をし、利益を得ることは、法的に認められている。しかし、それだけでは、各NPO独自のミッションを果たすうえで、多くの場合、十分ではない。また、近年の行政の財政事情から公的支援は削減の方向にあり、企業の経済的支援は、NPOにとって不可欠になっている、さらに、NPOが、公的資金にのみ依存しているのならば、行政のコントロールを受け、自立性の確保が危うくなる場合もあるので、複数の資金源をもつことは、戦略的な意味からも重要である。

#### (2) 経営手法の学習ができる

企業と共同で事業を進める際に、NPOは、一般的に不足していると考えられる経営手法を企業から学習できる。企業が、多くのステークホルダーに果たしているアカウンタビリティや成果重視の経営姿勢を学習し、不足している経営ノウハウを補完できる。

企業とNPOのパートナーシップの形態は多様であり、パートナーシップ形成の動機・目的も様ではない。しかし、企業とNPOのパートナーシップでは、両者にそれぞれ欠如している経営資源の補完ができる。それらを持ち寄ることで、シナジー効果を発揮できることは明らかである。NPOは、ミッションという独自の価値観や、市民の多様なニーズに応えるサービスの提供という視点をパートナーシップの関係に持ち込み、企業は、資金だけでなく、経営ノウハウ、アカウンタビリティ、成果主義などを持ち込むことで、単独の組織体だけでは到達できないシナジー効果が発揮できる。

企業とNPOとのパートナーシップを発展させるには、つぎのように集約できる。(1) NPOの財政的基盤はいまだに脆弱であり、人的資源も乏しい。さらに、NPOが活躍できるような法制、税制上の環境も整備されていない。企業がNPOをよきパートナーとし、フィランソロピー活動を発展させるには、NPOの社会的基盤の強化を支援する必要がある。(2) 企業およびNPOは相互に異質であることを認識し、良好なコミュニケーションを通じて、信頼関係をつくり、協力することが重要である。

#### 4. 行政と NPO のパートナーシップ

従来、行政<sup>10)</sup>の提供するサービスが「公共」と考えられてきた。しかし、社会環境の変化・地方分権・新しい市民活動などの展開により、公共の概念は著しく変化した。近年、公共の概念を行政サービスの範囲にだけ限定せず、より広範な社会サービスをも包摂する「新しい公共」(林泰義 2001a、2001b、松行 2002)の概念が、登場してきた。そこで、行政にとって、NPO が、「新しい公共」を実現するためのパートナーとして認識されるようになった。

行政と NPO が互いによきパートナーであるためには、パートナーシップの基本的原則に基づく関係を相互に構築しなければならない(松行 2002)。パートナーシップの基本的原則として、①対等性の尊重、②自立性の尊重、③信頼関係、④緩やかな連結、⑤互惠性、⑥補完性を指摘したい。

- ①対等性の尊重については、パートナー同士は対等の関係であり、発注者－受注者に見られる上下関係、支配－従属の関係にあるのではないといえる。
- ②自立性の尊重については、パートナー同士は、依存関係にあるのではなく、相互に自立しているといえる。
- ③信頼関係については、パートナーシップはパートナー同士の信頼を基礎に構築されるといえる。
- ④互惠性については、パートナーシップを結ぶことにより、パートナー同士が相互に利益を得るといえる。
- ⑤緩やかな連結は、上述の対等性・自立性・互惠性から生まれる。それは、上下関係、主従関係に見られるような硬直的な関係ではなく、柔軟な関係であることをいう。
- ⑥補完性とは、共通の目的を持ち、その達成のためにパートナーシップが構築されるが、そこには、自己に欠落している経営資源をパートナーが所有する経営資源によって補完するという行為があるということの意味する。

このようなパートナーシップを有効に機能させるには、行政および NPO 双方の役割分担および責任分担についての合意形成が必要である。また、パートナーシップの基本原則に基づき、行政と NPO が協働する際には、互いの立場について理解を深め、ルールを確立する必要がある。

ここでいう協働とは、信頼関係に基づき、共通の目的を達成するために協力することを意味する。良好な信頼関係を築き、協働することは、パートナー同士の親密なコミュニケーションを生み、相互学習を促進させる。その結果、協働は、新しいものを創り出す協創へと繋がるという点で有効性が認められる。

行政と NPO とのパートナーシップに関する認識や実現方法は多様であり、必ずしも固定的に捉える必要はない。パートナーシップの目的、社会環境の変化、その他の状況を踏まえて、最適と考えられる方法を選択するという柔軟な姿勢が重要である。

新しい公共の担い手として期待されている NPO の活動基盤は、現時点では、いまだに脆

弱である。その意味で、NPOは揺籃期にある。ヒト、モノ、カネ、情報という経営資源の不足が、NPOの活動を停滞させている場合も多く見られる。行政のよきパートナーとして、NPOが、社会において十分に力を発揮するには、その活動基盤を充実させる行政の支援が、ここ当面、必要である（後房雄 2001）。

## 5. パートナーシップの本質

パートナーシップ概念の定義には、「特別な目的達成をめざして、相互の協力と責任に特徴づけられるところの個人あるいはグループ間の関係」（American Heritage Dictionary 3<sup>rd</sup> ed., 1993）、「明確な、そして連帯の責任と権利を有する個々の密接な協力関係」（Merriam-Webster's Collegiate Dictionary, 1993）などがある。

赤星（1990）は、教育におけるパートナーシップを「学校と他機関や団体との協力的活動」として広範にとらえている。そして、彼は、それを限定的には「協働」と考えるのが適切であると述べている。協働では、特に、Plan → Do → See というマネジメント・サイクルで、それぞれのパートナーが平等に関わる対等性が強調される。すなわち、パートナーシップにおいては、各パートナーの対等性が重視される関係が構築される。そこでは、コミュニケーション、参加、民主的な意思決定がより一層促進され、そして利益が共有される。このように、彼は、パートナーシップにおける対等性にとくに注目している。

企業経営においては、1980年代後半から現在に至るまで、複数の相手との間にパートナーシップを結び、連携することで相互の経営資源を部分的に共有するネットワーク型の経営戦略が数多く登場した。その典型的な例が、戦略的提携である。企業はパートナーシップを構築することで、外部からの補完すべき経営資源を自社内に取り入れ、みずからの環境を創造することで、同時にその環境自体をも能動的に変化させるという創造的適応（creative adaptation）<sup>11)</sup> をするようになった。このような経営戦略に対する認識の転換からもわかるように、企業が、その環境変化に能動的に働きかけ、自らの外部環境を創造するためにパートナーシップを形成する。これは、環境変化に対して受動的にのみ適応しようとした順応的適応（adaptation）にみられる、条件適合理論（contingency theory）による経営戦略の認識には現れなかった新しい概念といえる。

J. L. Lewis（1990）は、パートナーシップと戦略的提携をほぼ同義に扱っている。そこでは、パートナーシップを競争優位を追求するための協力と競争優位を構築する手段として位置づけている。A. M. Brandenburger・B. J. Nalebuff（1997）は、パートナーシップについて、特に補完による価値創造を重視し、企業の製品・サービスの価値を高めるコンプリメンター（complementer）（図2参照）、すなわち、補完者の役割を重視している。また、彼らは、ビジネスが価値を創造し、価値を獲得するゲームであり、価値創造は本来的に協力的なプロセスであり、価値獲得は競争的であると、協力と競争を分離して考えている。

この観点に立つとき、パートナーシップとは、特定市場において一定期間に特定の目的を

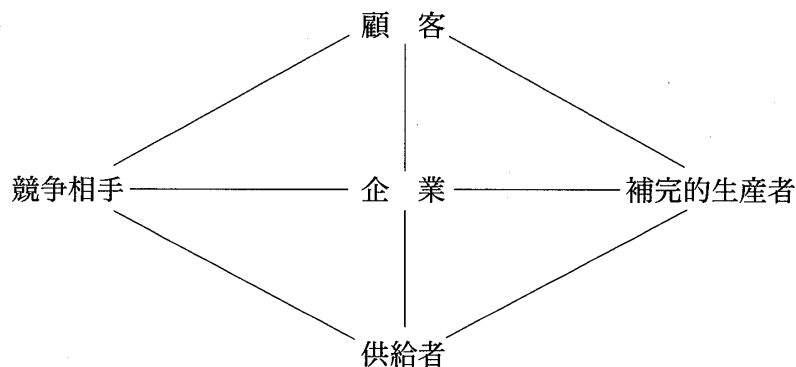


図 2. 価値相関図

出典：Brandenburger・B.J.Nalebuff（1997）

実現するために、相互の関係性を持つことによって互恵的な利益を共有化して行動する企業間関係と考えられる。彼らは、製品補完という機能的な結合による価値創造を強調している。本論文の著者は、企業間のパートナーシップが価値創造に多大に寄与している点では、彼らと同じ見解を持っている。しかし、それは、パートナーシップによって生じる組織間学習が、新しい価値を創造するという点で、彼らとは価値創造にいたるプロセスを異にする。それは、価値創造の中でも知識創造こそが、企業変革の原動力になると理解できるからである。

Badaracco（1991）によれば、競争力が強い企業は、主として知識を開発し、改良し、保護し、更新することによって成功していると主張している。

野中（1991）は、戦略的提携の初期の段階では、経営資源の補完が主たる目的であるが、パートナー企業間の担当者間で良好なコミュニケーションが生まれるならば、知識を創造する共同創造（joint creation）が、つぎの段階では促進されると指摘する。彼は、知識創造こそが、戦略的提携における価値創造であると主張している。

本論では、J. L. Lewis（1990）が指摘しているように、パートナーシップは、競争優位を獲得する手段と考えるのではなく、知識創造による価値創造を推進するための行動であると捉える。

松行は、前述したように、企業間のパートナーシップ、企業と NPO のパートナーシップ、行政と NPO のパートナーシップについて詳細に検討し、これらの 3 主体間におけるパートナーシップに関する特性を挙げた。その結果、それらに共通する特性として、(1) 補完性、(2) 対等性、自立性、互恵性に基づく協力関係、(3) 緩やかな連結、に集約することができる。パートナーシップは、パートナー自体の特性、提携の目的などにより、多様な形態、関係性、特性を生み出している。例えば、多くの企業同士で締結される戦略的提携の特性として、戦略性が特に強調されている。また、NPO と企業、NPO と行政のパートナーシップでは、NPO が独自のミッションを持っているという、他の 2 主体と異なる点に注目する必要がある。このように、相互にパートナーの特性として、そこに構築されるパートナーシップの関係の多様性を理解する必要がある。このように、パートナーシップを締結する際には、目

的を明確化し、最適なパートナーを選定する必要がある。

## 6. おわりに

現在、パートナーシップの概念は、さまざまな研究分野で適用され始めている。パートナーシップを締結する契機は、自らの欠落した経営資源を補完することに求められる。しかし、パートナーシップにおいては、経済的価値、あるいは競争優位を追求するだけでなく、パートナーシップの特性に基づいて、緩やかな連結を結び、相互にパートナーの対等性、自立性を尊重し、利益を享受する関係を構築することが必要である。パートナーシップでは、ほとんどの場合、協働が行われる。協働することにより、対等の立場で、コミュニケーションが生じ、民主的な意思決定が行われ、知識創造により価値が創造される。すなわち、パートナーシップが発展すれば、異質・信頼・協力のもとに成果のパイを互いに分け合うという関係だけではなく、新しい価値を創造し、成果のパイをさらに大きくすることをができる。

### 註

- 1) パートナーシップとは、パートナー間の関係を指す。これに対して、パートナリングは、パートナーシップを締結して事業を実施することをいう。
- 2) 日本の自動車産業の国際競争力の強さの源泉のひとつとして、サプライヤーシステムがある。自動車産業において、サプライヤーとは、一般的に部品などのメーカーを指す。日本の自動車産業におけるサプライヤーの特性は、①多層的ピラミッド構造の形成、②部品開発能力の保持に集約できる。①については、自動車メーカーに部品を納入する一次部品メーカー、この部品メーカーに部品などを納める二次メーカー、三次メーカー、四次メーカーといった具合に、多層的なピラミッド構造になっている特性がある。この一次部品メーカーは、欧米部品メーカーに比べ、会社規模が大きく、比較的数が少数に絞り込まれている傾向をもつ。②については、日本の多くの部品メーカーでは、部品の製造能力だけでなく、部品開発能力を持っていることが、その特性となっている。(藤本隆宏・西口敏宏・伊藤英史編, 1998)
- 3) 本論では、共生を、井上(1992)のいう、「異質なものに開かれた社会的結合である。それは、内輪で仲良く共存共栄することではなく、生の形式を異にする人々が自由な活動と参加の機会を相互に承認し、相互の関係を積極的に築き上げてゆけるような社会的結合である」と、ほぼ同じ意味に解釈する。
- 4) コミュニティとは、元来、地域性と共同性という2つの要件を中心に構成されている社会をいう。コミュニティという言葉は、多くの社会学者によって用いられているが、その解釈において論者ごとに大きな差異が認められる。第1の意味は、地域、近隣、生活の場というように、「地域社会」を強調するものである。第2の意味は、連帯性とか、共通の関心によってつながっている人々というように「共同社会」に重点をおくものである。米国の高名な社会学者である M. Meadによれば、コミュニティという言葉は、場所の意味にも、同じ考えや信条を分けもった多数の人々という意味にも使われる、と述べている。本論文では、コミュニティを後者の意味と同じに考える。
- 5) トヨタグループは、トヨタ自動車と部品会社間で、系列という垂直統合構造を形成している。一方で、大野耐一は、両者は1つの共同体を形成している主張している。すなわち、この事実は、トヨタグループが垂直型統合構造を持ちながらも、水平型統合構造も同時に併せ持つことを意味

する。

- 6) トヨタグループにおいては、トヨタ自動車と部品会社間で、垂直統合に見られる協力関係を形成しているが、同時に意図的に競争関係も創出している点に注目する必要がある。
- 7) トヨタグループが、他の組立メーカーと競争関係にあるのは周知の事実である。トヨタ自動車の「内製しつつ外部からも調達する」という戦略は、トヨタ自動車が、トヨタグループにおける部品メーカーに対して、「半開・半閉のシステム」であることを示している。すなわち、条件に応じて、部品メーカーとの間に協力関係、競争関係を形成し、複雑系の関係を構築している。
- 8) 本論では、NPO について、NPO 法人、ボランティア活動団体、特定の目的を持って活動している市民グループなどを含み、広い意味での NPO と捉えている。
- 9) Salamon (1997) は、NPO の一般的特性として、①フォーマル性、②非政府性、③非営利性、④自己統治性、⑤自発性、⑥公益性を指摘している。
- 10) ここでは、主として住民と密着してサービスの提供を行う地方自治体を指す。
- 11) 松行康夫・北原貞輔 (1997)、松行彬子 (1999, 2000, 2002b)、松行康夫・松行彬子 (2003) に詳述している。

## 参考文献

- 赤星晋作 (2001) : 『学校・地域・大学のパートナーシップ』、学文社。
- Badaracco, Jr., J. L. (1991) : *The Knowledge Link: How Firm Compete through Strategic Alliances*, Harvard Business School Press.
- Brandenburger・B. J. Nalebuff (1997) : *Co-petition*, (嶋津祐一・東田啓作訳『コーペティション』日本経済新聞社、1997)。
- 藤本隆宏・西口敏宏・伊藤英史編 (1998) : 『サプライヤー・システム』有斐閣。
- Hamel, G., Doz, Y.L. & C. K. Praharad (1989) : "Collaborate with Your Competitors and Win", *Harvard Business Review*, Jan.-Feb. 1989.
- 林泰義 (2001a) : 「新しい公共」概念の提起する諸問題、『都市問題』第 92 巻第 9 号。
- 林泰義 (2001b) : 「コミュニティベストプランニングと公共性」都市計画 234。
- 伊藤邦雄・鈴木智弘 (1991) : 「戦略的提携によるグローバル・リンケージの創造」、『ビジネスレビュー』、Vol. 38, No. 4pp. 15-42.
- 井上達夫・名和田是彦・桂木隆夫著 (1992) : 『共生への冒険』、毎日新聞社、pp. 18-19.
- Lewis J.L. (1990) : *Partnership for Profit*, The Free Press.
- 松行彬子 (1990) : 「多国籍情報通信企業 IBM の経営戦略」、『公益事業研究』、第 42 巻第 2 号、pp. 79-98, 公益事業学会。
- 松行彬子 (1991) : 「多国籍情報通信企業 AT&T のグローバル戦略」、『公益事業研究』、第 43 巻第 1 号、pp. 73-95, 公益事業学会。
- 松行彬子 (1992a) : 「戦略的提携論の生成と展開」、『慶應商学論集』、第 5 巻第 3 号、pp. 1-15, 慶應義塾大学。
- 松行彬子 (1992b) : 「多国籍情報通信企業 A T & T の海外事業展開と企業連携」、『公益事業研究』、第 44 巻第 1 号、pp. 155-180, 公益事業学会。
- 松行彬子 (1994a) : 「マルチメディア事業と企業連携」、『米国の情報通信基盤』、pp. 69-84, (財)電気通信政策総合研究所。
- 松行彬子 (1994b) : 「AT&T のマルチメディア事業における企業連携」、『慶應義塾大学新聞研究所年報』、第 43 号、pp. 65-85, 慶應義塾大学。
- 松行彬子 (1995a) : 「日米企業のマルチメディア事業における情報共有化と戦略的提携」、『慶應商

- 学論集』, 第8巻第2号, pp. 1-13, 慶應義塾大学.
- 松行彬子 (1995b): 『国際情報通信企業の経営戦略 (増補版)』, 税務経理協会.
- 松行彬子 (1996): 「戦略的提携における知識連鎖と相互浸透」, 『三田商学研究』, 第39巻第1号, pp. 107-124, 慶應義塾大学.
- 松行彬子 (1999): 「戦略的提携による組織間学習と企業変革」, 『経営情報学会誌』第8巻第2号, pp. 61-77, 経営情報学会.
- Matsuyuki Akiko (1999 b): "Loose Coupling and Interorganizational Knowledge Creation in Strategic Alliances", 『日本社会情報学会誌』第11号, pp. 85-97, 日本社会情報学会.
- 松行彬子 (2000): 『国際戦略的提携』, 中央経済社.
- 松行彬子 (2001): 「パートナーリングと組織間学習」, 『企業変容と情報技術』研究部会報告書, pp. 18-20, 経営情報学会.
- 松行彬子 (2002a): 「グループ経営における組織学習と組織間学習」『嘉悦大学研究論集』第44巻第2号、嘉悦大学.
- 松行彬子 (2002b): 「市民参加のあり方におけるNPO、ボランティア団体等との連携協働について」、『立川市NPO、ボランティア団体等との連携協働のあり方について 立川市NPO、ボランティア団体等との連携協働を考える懇談会提言』立川市NPO、ボランティア団体等との連携協働を考える懇談会.
- 松行彬子 (2002c): 「知識イノベーションとしてのストラテジー」『オフィスオートメーション』Vol. 23, No. 2、オフィスオートメーション学会.
- 松行彬子 (2002d) 「新しい公共とNPO」第1回NPO・ボランティア活動講演会講演録
- Matsuyuki Akiko and Yasuo Matsuyuki (2000): "Information Emergence and Interorganizational Learning in Strategic Alliances as Knowledge Links", *Japan Negotiation Journal*, Vol. 10 No. 1, pp. 2-12 日本交渉学会.
- Matsuyuki Akiko and Yasuo Matsuyuki (2001): "Group Management and Community Formation by Strategic Alliances", *Japan Negotiation Journal*, Vol. 11 No. 1, 日本交渉学会.
- 松行康夫・北原貞輔 (1997) 『経営思想の発展』 勁草書房.
- Matsuyuki Yasuo and Matsuyuki Akiko (1999): "Inter-organizational Learning and Boundary Personnel in Strategic Alliances", *Japan Negotiation Journal*, Vol. 9 No. 1, pp. 7-16, 日本交渉学会.
- 松行康夫・松行彬子 (2003) 『組織間学習論』、白桃書房.
- 野中郁次郎 (1991): 「戦略提携序説」, 『ビジネスレビュー』, Vol. 38, No. 4, pp. 1-14.
- 大野耐一 (1978): 『トヨタ生産方式』ダイヤモンド社.
- 大森彌編著 (1998): 『地方分権推進と自治体職員』ぎょうせい.
- Porter, M. E. & M. B. Fuller (1986): "Coalition and Global Strategy", edited by M. E. Porter, *Competition in Global Industries*, Harvard Business School Press, pp. 315-343.
- Salamon, L. M. (1994): *America's Nonprofit Sector*, The Foundation Center, (入山映訳 (1994): 『米国の非営利セクター入門』, ダイヤモンド社.)
- 梅沢豊・天坂格郎 (1999) 「トヨタグループにおけるQuality Managementのプラットフォームとしてのパートナーリング」, 『オペレーションズ・リサーチ』Vol. 44 No. 10, オペレーションズ・リサーチ学会.
- 後房雄 (2001): 「自治体のNPO支援を考える」『都市問題』第92巻第9号.
- 山本正編、(財)日本交流センター監訳 (2000): 『企業とNPOのパートナーシップ』(株)アルク.