



## セクターを超えた組織間提携に関する考察： その成立背景と形態を中心に

東 郷 寛

**要旨** 本稿の目的は、セクターを超えた組織間提携たる「公民パートナーシップ（Public Private Partnership）」（以下、PPP）の類型論を展開することにある。第一に、民間企業間の戦略的提携の背景とその形態を説明したうえで、PPP も同様の背景から形成されたことを示唆する。第二に、様々な研究領域で展開されている PPP 類型論を概説したうえで、組織間関係の視点から、その再構成を試みる。

**Abstract** This paper aims to demonstrate a typology of Public Private Partnerships (PPPs): inter-sectoral alliances. First, we will show that PPPs have been formed under similar backgrounds to that of strategic alliances between private firms after explaining the formation background and forms of those alliances. Second, from the perspective of Inter-Organizational Relations (IORs), we will attempt to reorganize a typology of PPPs based on our explication of PPPs' typologies across different academic disciplines.

**キーワード** 類型論 (Typology), 公民パートナーシップ (Public Private Partnership), 協働優位性 (Collaborative Advantage)

原稿受理日 2017年5月24日

## 1. は じ め に

現代社会の高度化と高度経済成長の終焉に伴う福祉国家政策の行き詰まりが顕在化した1970年代以降、先進諸国において社会の要請に応じた公共サービスの供給および社会問題の解決に必要な経営資源を公的セクター内で確保することが困難になった。その結果、政府や地方自治体をはじめとする公的主体は、そうした状況に対応すべく、様々な手段を講じてきた。具体的には、1980年代以降の国際的な行財政改革の潮流の中で、国営企業の民営化や民間的経営手法<sup>(1)</sup>の行政組織への導入に加えて、民間主体（民間非営利組織・民間営利企業）との組織間提携を通じて公共サービスの供給を行ってきた<sup>(2)</sup>。こうしたセクターを超えた組織間提携は、「公民パートナーシップ（Public Private Partnership）」（以下PPPと略す）と呼ばれ、「社会的目標を達成するために政府の資源に民間セクターの資源を組み合わせること」<sup>(3)</sup>と定義されている。

PPPの特徴は、公的主体と民間主体がリスクとコストの分担ならびに便益の共有を通じて各主体が単独では創造できない「付加価値（added-value）」を創造することにある<sup>(4)</sup>。公的セクターは、PPPを通して、民間セクターの資源を活用しながら上記の課題に対処するようになった。PPPは、古くから存在する公共サービス供給の手段であるが、近年その存在感を高めつつある（Sullivan and Skelcher, 2002）。とりわけ、1980年代以降、社会資本整備、中心市街地の再開発、公共サービス供給において、PPPは幅広く展開されてきた。近年では、社会問題の解決を図るべく、公共政策の形成過程において市民や社会集団（地縁組織など）を包摂する市民参加型パートナーシップが形成される傾向が強まり、政府・地方自治体の政策過程におけるPPPの重要性はより一層高まっている。その一方で、わが国の経営学の領域においてPPPに関する研究はそれほど蓄積されていないのが現状

(1) こうした手法は「新公共経営（New Public Management: NPM）」と呼ばれ、市場メカニズムを広範囲に活用しながら、成果に基づいた管理を志向する行政管理法である。NPMの主な特徴として、おもに、①政策立案と執行の分離、②顧客のニーズに見合った公共サービス供給の実現、③手続きではなく成果による業績管理などがあげられる（Hood, 1991, pp.4-5）。

(2) わが国におけるNPMの導入や公共サービスの改革は国際的な動向と比べて大きく遅れていたが、橋本内閣（1996～1998年）と小泉内閣（2001～2006年）のもとでようやく進展しはじめた。ただし、わが国における公共サービスは行政だけでなく民間事業者によっても提供されてきたこと、そして、この民間事業者は行政によって強く規制されていたこと、以上2点に注意を要する。それゆえ、近年の公共サービスの改革は、行政によって直接提供されていた公共サービスの民間事業者への開放と並んで、行政による民間事業者へのコントロールの緩和、公共サービス市場の透明化、そして、競争化を重要な内容としている（後、2009, 77-78頁）。

(3) Skelcher（2005, p.347）

(4) Skelcher（2005, p.348）

である。

そこで、本稿では、おもに海外の研究で得られた知見を手掛かりにして、PPP の類型論の整理を行う。本稿の構成は以下のとおりである。第一に、企業経営における戦略的提携の背景とその機能を説明したうえで、PPP も同様の背景から形成されたことを論じる。第二に、様々な研究領域で展開されている PPP の類型論を概説する。そして、最後に、組織間関係の視点から、その再構成を試みる。

## 2. 戦略的提携の背景

技術革新や政府の規制緩和による世界的な相互依存関係の進展が顕著となった1980代に入ると、競争優位の源泉となる中核資源を自社で開発・蓄積する既存の企業戦略を維持することが困難となった<sup>(5)</sup>。それまでは、自社での経営資源の開発に加えて、企業の合併・買収や市場での取引を通じた資源の獲得により外部環境に対応してきた。しかしながら、経済のグローバル化による国際企業間競争の激化により、新しい経営手法を生み出しながらも、その一方で、従来の市場あるいは組織の論理によらない、緩やかな組織間関係を形成するようになった。つまり、「戦略的提携（strategic alliances）」（Doz et al, 1986; Borys and Jemison, 1989; Lewis, 1990; Barney, 2001）と呼ばれる外部との有機的な協調関係を通じて、それまで明確に区別してきた自社の境界を曖昧にすることによって、あるいは取引先との関係性を変化させながら、外部環境の急激な変化に対応するようになった<sup>(6)</sup>。

戦略的提携は多義的な用語であるがゆえに、実際にいかなる関係が戦略提携にあたるのかということに関するコンセンサスは存在しない<sup>(7)</sup>。しかし、一般的な定義としては、企業の合併・買収の対極として、組織間の「緩やかな企業連結」<sup>(8)</sup>として捉えられ、二つもしくはそれ以上の独立した組織が、製品・サービス開発、製造、販売などに関して協力する

---

(5) 鈴木（1994，73頁）

(6) Badaracco（1991）（訳書，1991，12-15頁）

(7) 野中（1991，5頁）

(8) 戦略的提携の最狭義の定義は合併と同義であるが、その成功率が低い「戦略的提携」という新しいラベルをつけている場合が多い（伊藤・鈴木，1991，16頁）。例えば，Lewis（1990）は，合併が必ずしも戦略的提携ではないことを示唆したうえで，自社単独で所有あるいは購入できる以上の経営資源の獲得に加えて，主体間での相互のリスク分担が行われている合併を戦略的提携として捉えている。その意味において，GM とトヨタとの合併である NUMMI は GM の犠牲によりトヨタが利益を得たものなので，戦略的提携ではないと主張している。その一方で，Doz et al（1986）は，Lewis（1990）とは異なり，同一市場で競合しかつ対等な力を持つ企業間提携を戦略的提携として捉えている為，NUMMI を戦略的提携に含めている。定義にかかる議論の詳細については，伊藤・鈴木（1991）を参照されたい。

ことを言う<sup>(9)</sup>。こうした組織間関係が戦略的提携に該当する条件としては、少なくとも短期的な利益収奪を目的としない長期的な取引関係、各当事者が自社の優位を獲得する戦略的意図、そして、当事者間での主従関係が存在しないことを意味する対等性が考えられる<sup>(10)</sup>。

戦略的提携の形態としては、出資の伴う「合併 (joint-ventures)」および「業務・資本提携 (equity-alliances)」と「出資の伴わない業務提携 (non-equity alliances)」(開発, 調達, 製造, 販売, 物流などにかかる企業間提携) に分けられる<sup>(11)</sup>。不確実性の対処, リスク管理, そして, 組織間学習の促進などを理由に, 従来関係のなかった複数の企業による共同研究開発プロジェクトやグローバル市場に向けた大企業間の戦略的パートナーシップが形成されるなど, ライバル企業間の競争から協調への移行が見られるようになった<sup>(12)</sup>。そして, 1990年代に入ると情報技術の飛躍的な発展に伴って, ビジネスプロセスの分割が容易となり, 提携契約によって自社の業務を外部に委託する「アウトソーシング (outsourcing)」<sup>(13)</sup>が進展した。以上のように, 企業組織は, 必要に応じて, ビジネスプロセスの一部を切り離して外部との長期的な協調関係を形成したり, その一方で, 外部に委託していた業務の内製化を行うなど, 組織の境界を柔軟に調整してきた。

このような企業間ネットワークの形成に基づく戦略的提携は, 当事者間の価格交渉に基づいて意思決定が行われる市場のガバナンス形態と権限に基づいて意思決定が行われる階層組織のガバナンス形態を併せ持つ「ハイブリッドな形態 (hybrid forms)」(Powell, 1987)をとる。例えば, ハイブリッドな形態をとるネットワーク組織は, 権限・分業体系によって組織の構成員が強固につながりあう階層組織とは異なり, 脱中心的な「ルースカップリングシステム」(寺本, 1990)の構造を持ち, 互酬性に基づく長期的な取引関係の下で, 「動的情報」の処理・創造に優れた「市場」と「静的情報」の蓄積に優れた「組織」を組み合わせることで社会の不確実性に対処するシステム<sup>(14)</sup>(今井・金子, 1988)を持つ。ネットワーク組織は, 市場と階層組織それぞれのガバナンス形態が併存する「複数形態 (plural forms)」(Bradach and Eccles, 1990)のガバナンス構造を持つ。

(9) Barney (2001) (訳書 (2003) 下巻, 6 頁)

(10) 野中 (1991, 5 頁)

(11) Barney (2001) (訳書 (2003) 下巻, 7-8 頁)

(12) Powell (1987, p.68)

(13) 若林 (2009, 94 頁)

(14) 動的情報が人と人との関係性から生まれる情報であるのに対して, 静的情報は人と人との関係性から生まれた情報が相互解釈の中で意味づけられ, 最終的に一定の表現形態 (数値データ, メモ, ソフトウェア, マニュアル等) をもつものとして固定化されたものである (今井・金子, 1988, 173-179 頁)。

こうした状況は、民間主体間の組織間提携のみならず公民組織間提携たる PPP にも当てはまる。社会の複雑化にともなう専門性の細分化と高度化によって民間主体への資源依存（Pfeffer and Salancik, 1978）の程度が高まると、公的主体は、それまでの市場と政府（階層組織）の二分法では捉えられない組織間関係の形成を通じて、公共的課題への取り組みを行うようになった<sup>15)</sup>。とりわけ、「ハイブリッドな組織的取り決め（hybrid organizational arrangement）」（Borys and Jemison, 1989）を通じて、複数の独立した組織が共通する利益の追求を目的として互いの経営資源をつなぎ合わせる PPP が増加した。このような PPP は「協働（collaboration）」と呼ばれ、経営学でいう戦略的提携に相当する。この協働は、公民両主体が相互に資源を依存しながら、戦略の共有を通してそれぞれの組織目標の達成を企図するものである。わが国においては、1980年代に「民間活力」の一環で導入された公民両主体の合併による第三セクターや、事業に参加する民間主体の出資による「特定目的会社（special purpose company）」と公的主体との組織間提携を通して公共施設の整備を行う「PFI（Private Finance Initiative）」などがその例としてあげられる。

表 1. 経済取引のガバナンス構造の比較

鍵となる特徴	形態		
	市場	階層組織	ネットワーク
規範的基礎	契約・所有権	雇用関係	補完的な強み
コミュニケーションの手段	価格	ルーティン	関係的
コンフリクト解決の方法	価格交渉 法廷闘争	上意下達 監督	互酬性の規範 評判への配慮
柔軟性の程度	高	低	中
当事者間のコミットメントの量	低	中から高	中から高
基調または雰囲気	精密, そして/または、疑念	公式 官僚的	制限なし 相互利益
行為者の選好または選択	独立	依存	相互依存

（出所）Powell（1990, p.300）. Table 1. をもとに筆者作成

Lowndes and Skelcher（1998）は、Powell（1990）が整理した経済取引のガバナンス構造の比較（表 1 参照）を、「ガバナンスの作動様式（mode of governance）」に読み替えて次のような議論を展開している。Lowndes and Skelcher（1998, pp.324-330）は、協働を例にあげて、ライフサイクルの視点からガバナンス構造の多元性に注目している。こ

<sup>15)</sup> Van Ham and Koppenjan（2001, p.594）

のライフサイクルは4つの段階（①パートナーシップ創設前，②パートナーシップの創設とその安定化，③パートナーシップ・プログラムの提供，④パートナーシップの終了または継続）からなり，各段階においてガバナンスの作動様式が異なる点を主張している<sup>①⑥</sup>。この点において，戦略的提携とは様相を異にする。外部環境の厳しさが増すにつれて，協働の形態を持つ PPP を中心に実施形態の多様化が進行すると同時に，様々な研究領域において PPP の類型論が展開されるようになった。次節では，各研究領域で展開されている類型論を概説する。

### 3. 先行研究における PPP の類型論

先進諸国におけるの行財政の悪化が顕著になった1980年代以降，公的セクターの役割に変化が見られた。つまり，社会経済の安定と国民の福祉の確保を目指した福祉国家政策の推進において公共的課題を積極的に担う役割から，こうした政策を推進するための「条件整備（enabling）」の役割へと徐々に移行していった。その間，政府や地方自治体は，国営企業や政府現業部門の民営化のみならず，公共サービスの外部委託によって既存業務を公的セクターから切り離す一方で，民間営利および非営利組織とのネットワークの構築を通じた公共的課題への取り組みを本格化させるなど，PPP を通じた公的セクターの業務の再編が行われた。

PPP という用語は，公民両主体の共同による取り組みとして言及され，この用語は欧米諸国で取り入れられている<sup>①⑦</sup>。捉え方は各国の文脈に依存するがゆえにその明確な定義は存在しないが，大まかに言えば，それは公共目標の達成を意図した公的主体と民間主体との組織間提携を意味する。そして，公民両主体が，リスクを分担しながら公共サービスを共同で生産するために，ときおり断片的ではあるが，補完的な経営資源や能力を組み合わせるという考え方を前提としている<sup>①⑧</sup>。しかし，実際に何をもって PPP と言えるのか，この点についての意見の一致はほとんど見られない<sup>①⑨</sup>。本稿では，冒頭で示したように，簡潔にまとめられている Skelcher（2005）の定義を採用する。

PPP の定義と同様に PPP の形態の類型方法も多様である。PPP に関する研究は複数

①⑥ 各段階の作動様式はそれぞれ，次のとおりである。①ネットワーク型，②階層組織型，③市場型，④ネットワーク型（Lowndes and Skelcher（1998, p. 321）。

①⑦ Scheffer and Loveridge（2002, p. 169）

①⑧ Waring et al（2013, p. 314）

①⑨ Hodge and Greve（2009, p. 33）



の研究領域（コミュニティ論，社会政策論，行政研究，都市政策論など）で行われているため，同一標記の形態でもその意味において類型間で差異が見られる。そこで本稿では，おもな先行研究（Himmelman, 1996; Bailey and Koney, 2000; Scheffer and Loveridge, 2002; Sullivan and Skelcher, 2002; Sandfort and Milward, 2008 など）で展開された類型論を概説したうえで，戦略共有の程度を中心とした組織間関係の視点に基づく類型論を展開する。

### コミュニティ論における類型論

コミュニティ論においては，Himmelman（1996）が組織間提携の類型論を展開している。具体的には，貧困などの解消を目指したコミュニティのエンパワメント過程に焦点を合わせたものであり，当事者であるコミュニティを代表する住民組織と行政をはじめとする支援組織との組織間提携の形態を段階的に提示している。Himmelman によれば，エンパワメントとは，コミュニティが自身の問題解決に向けて優先順位を設定し，資源をコントロールできるよう働きかけることであり，コミュニティの自己決定能力を高めるうえで不可欠なものである<sup>②0</sup>。

住民組織が支援組織から支援を受けながら自己決定能力を高めていく過程で，組織間形態は次のように移行する。つまり，「ネットワーキング（networking）」，「調整（coordination）」，「協調（co-operation）」，「協働（collaboration）」へと段階的に移行し，行政と対等な関係性を持ちながら共同でコミュニティの諸問題に取り組む「協働」への移行がエンパワメント戦略の最終目標となる。ただし，専門家主導のエンパワメント戦略の実施は，コミュニティ政策の変化，コミュニティ改善プログラムの執行，そして，コミュニティサービスの改善をもたらすが，コミュニティの当事者意識の持続，あるいは，コミュニティ自身の自己統制力を高めることにはならない<sup>②1</sup>。したがって，支援側には当事者であるコミュニティ側からの能動的な働きかけが起きるような関係性を構築していくことが求められる。

組織間提携の各形態は，ある特定の状況におけるエンパワメントの促進に向けた適切な戦略として理解することができる<sup>②2</sup>。この適切な戦略は，主体間の提携関係を規定する三要素（時間，信頼，専門領域）に起因する問題を克服することを目指す。そして，この戦略

---

②0 Himmelman (1996, p.30)

②1 Himmelman (1996, p.29)

②2 Himmelman (1996, pp.26-27)

の成否は共通の使命や権限分担に向けたコミットメント、そして、責任ある行動に関する合意の程度に依存する<sup>㉓</sup>。各類型の詳細は次の通りである<sup>㉔</sup>。ネットワーキングは、相互利益を目的として情報交換を行う非公式な組織間提携であり、組織間の信頼関係が弱い状態にある。調整は、複数の主体が事業活動に関する情報を共有したうえで、支援対象者である利用者へのサービスを向上させるために、サービス・プログラムの内容とその計画を変更させること、あるいは、相互利益と共通する目標の達成のために複数の組織が情報を交換し活動を調整することである。協調は、相互利益と共通目標の達成のために、情報の提供、活動の調整・変更、そして、資源の共有を行うことである<sup>㉕</sup>。それは、より強いコミットメントを要求し、場合によっては、法的拘束力を有する協定が結ばれることもありうる。そして、協働は、相互利益と共通目的の達成に向けて、参加主体が情報交換や活動の調整・変更を通して資源を共有するだけでなく互いの能力を高めあうことも企図する<sup>㉖</sup>。他の形態以上にリスク、責任、資源、報酬の分担が厳格になされる点が協働の特徴である。

#### 社会政策論における類型論

Bailey and Koney (2000) と Sandfort and Milward (2008) の類型論は、おもに社会政策論に依拠しており、医療・福祉領域における公共サービスに関する組織間提携に焦点を合わせた議論を展開している。Bailey and Koney (2000) は、参加主体の自律性と組織間提携の公式化の程度を軸とした連続体を提示している。この類型論は、次の四つの形態（「協調 (cooperation)」, 「調整 (coordination)」, 「協働 (collaboration)」, 「結合 (coaduation)」）から成り、協調から結合へと移行するにつれて、公式化の程度が高くなる一方で参加主体の自律性は低下する。

各形態の説明は、次の通りである<sup>㉗</sup>。協調は、公式化の程度が最も低く、主体間の結び付きがもっとも緩やかな形態であり、完全に自律している主体は互いの活動を支援するために情報を共有する。調整は、自律した主体が互換性のある目標の達成に向けて活動を調整する。協働は、共通の戦略を通して参加主体がそれぞれのタスクを遂行することであり、情報の共有にとどまらず緊密な協力体制をとる形態である。共同で目標を設定し、それに

㉓ Himmelman (1996, p.27)

㉔ Himmelman (1996, pp.27-28)

㉕ 共有資源には、知識、人的資源、物的資産、人やカネへのアクセスなどが含まれる。共有資源に基づく調整の例として、プログラム実行に必要な物理的空間や移動手段の共有などがあげられる (Himmelman, 1996, p.28)。

㉖ 例として、共通の目標の達成のために、参加主体それぞれの得意分野あるいは専門性を活かして、提携組織間でスタッフ研修を提供しあうことがあげられる (Himmelman, 1996, p.28)。

㉗ Bailey and Koney (2000, pp.6-7)



向けて業務を遂行するため、各主体はある程度の自律性を放棄することになる。最後に、結合は完全に統合された状態であり、合併、統合、買収という言葉で表現される。ある主体が組織の生き残りのため、自律性の放棄と引き換えに、他の主体との結合を選択する。

Sandfort and Milward (2008) の類型論は、Bailey and Koney (2000) のそれとほぼ類似しているものの、公共政策過程との関連のうえで多角的な視点から PPP の形態を捉えている点で相違が見られる。Sandfort and Milward (2008) によれば、第一に、PPP の形態を捉える類型論はマクロ的視点とミクロ的視点に分けられる<sup>28)</sup>。マクロ的視点は、公共サービス供給システムに焦点を合わせて、その管理主体である公的主体（政府や地方自治体）と民間主体との組織間提携やその再編成を通じた供給システムの効率化に関する議論を展開する。他方で、ミクロ的視点は、公共サービス供給方法の改善に焦点を合わせており、個々のサービス利用者のニーズに応じて様々な公共サービスを組み合わせていく視点から組織間提携を捉える。

第二に、公共政策過程と PPP 形成の関係については、先行研究での議論を整理したうえで、政策、組織、プログラム、サービス提供の各次元に分けて説明を行っている<sup>29)</sup>。政策の次元は政策の意思決定に関するものであり、伝統的なセクター間の境界を越えた経営資源の共有に関する意思決定を行う機関（例えば、政策審議会など）について言及している。組織の次元においては、公民主体間の情報共有の促進と既存プログラムの管理の改善を目指した調整機関の設置、または、すでに設置された調整機関の再編成について言及している。プログラムの次元では、情報システムへの連結を通じたプログラムの実施範囲と実施方法の変更に向けた組織間戦略について言及している。そして、サービス提供の次元では、サービス利用者あるいはその家族のニーズに合わせた公共サービスの給付に向けた組織間調整について言及している。

以上の議論をもとにして、主体間の連結度を軸に組織間提携の形態を次のように分類している<sup>30)</sup>。連結度の最も低いのが、「協調 (cooperation)」である。この形態は 非公式な人間関係を通じた組織間提携である。他方で、主体間の連結度が最も強い組織間提携が「サービス統合 (service integration)」であり、複数の主体が相互の利用者を対象として新たなサービスを提供する際に採用される組織間提携である。そして、協調とサービス統合の間には、自律性を保ちながら互いの目標の達成に向けて活動を調整する「調整 (co-

---

<sup>28)</sup> Sandfort and Milward (2008, p.153)

<sup>29)</sup> Sandfort and Milward (2008, p.153)

<sup>30)</sup> Sandfort and Milward (2008, p.154)

ordination)」と、参加主体が共同で事業計画の策定や予算の編成などを行う「協働 (collaboration)」がそれぞれ位置づけられる。各形態は連結度の程度によって分類されているので、組織間の連結度の変化に応じてある形態が別の形態に置き換えられることも考えられる<sup>31)</sup>。

### 行政研究における類型論

行政研究においては、Sullivan and Skelcher (2002) による類型論があげられる。Sullivan and Skelcher (2002) はいかなる公民組織間提携を「協働 (collaboration)」と認識したうえで、次のような類型論を展開する。非公式でアドホックな関係性に基づく「ネットワーク (network)」と公式化と組織間連結の程度が最も高い「統合 (integration)」が両極となり、その間に「パートナーシップ (partnership)」と「連邦 (federation)」がある。さらに、パートナーシップは、公式化の程度は多様であるものの完全な組織間統合ほど公式化されていない状態のことを指し、公式化の程度に基づいて次の三段階に分けられる<sup>32)</sup>。つまり、情報共有にとどまる合意、共同による意思決定への合意、参加主体を統制する外部組織の設立に向けた合意の三段階に分けられ、段階を経るごとに公式化と連結度の程度は高くなる。パートナーシップは、他の類型論でいうところの調整あるいは協働に相当すると考えられる。そして、連邦は、ネットワークを構成する参加主体の利害を調整する外部組織を通じて、ネットワーク全体の目標達成を図る組織間提携の形態である。

連邦では、参加主体の自律性が制限される一方で、外部組織である「管理運営組織 (governing body)」に一定の権限が付与される。そして、この管理運営組織は、明示的なルールや意思決定の基準となる参照点を用いて、ネットワーク全体の目標の決定とその達成に向けた統制を行う。この連邦は、他の類型論では見られない形態であるが、ネットワーク理論では組織間ネットワークの発展モデルとして詳細に論じられている。例えば、Provan (1983) は、ネットワークを構成する組織の自発的な参加と自律性を前提として共通の利益の実現を目指す「連合体 (coalition)」から、ネットワーク全体の視点から各組織の「中核能力 (core competence)」を絞り込み相互補完性を調整する「連邦管理機関 (FMO: Federal Management Organization)」の設置とそれによるネットワーク全体の管理統制を行う「連邦 (federation)」に至るまでの形態について詳細に論じている<sup>33)</sup>。

<sup>31)</sup> Sandfort and Milward (2008, p.154)

<sup>32)</sup> Sullivan and Skelcher (2002, p.42)

<sup>33)</sup> 田尾・吉田 (2009, 137-139頁)

### 都市経済学・都市政策論における類型論

最後に、都市経済学・都市政策論に依拠する Schaeffer and Loveridge (2002) の類型論をとりあげる。Schaeffer and Loveridge (2002) は、本研究で使用する PPP に該当する用語として Public Private Cooperation (PPC) を使用し、PPC に参加する主体のニーズに最も適した形態を選ぶべきであると主張する<sup>84)</sup>。具体的には PPC の形態は、「リーダーとフォロワーの関係 (leader-follower relationship)」、「買い手と売り手の関係 (buyer-seller relationship)」、「ジョイントベンチャー (joint venture)」、「パートナーシップ (partnership)」の四つに区分され、意思決定を行う際に公民参加主体間で調整が行われる度合い、あるいは、互いの意思決定が相互に関連しあう度合いに応じて、最も適切な形態が適用される。

第一に、リーダーとフォロワーの関係は、広く利用される PPC の形態であり、主体間の交渉の結果というよりもむしろ試行錯誤を経て徐々に現れる協力関係に基づく。しかしその一方で、この協力関係は、正式な契約関係に至る可能性も考えられる<sup>85)</sup>。この形態の事例として、ある区域の再開発を望む政府が、民間営利主体による投資が後に続くことを想定し、先行してインフラ投資を行う場合があげられる<sup>86)</sup>。この事例では、リーダー（政府）の先行投資がフォロワー（民間営利主体）の投資リスクを緩和する役割を果たすとともに、フォロワーによる投資を誘発する。つまり、政府が地域の再開発に向けたインフラ整備を行い、民間営利主体はそこに事業機会を見出して投資を行う。こうしたリーダーとフォロワーの関係を通じて、地域の再開発が行われる。ただし、このリーダーとフォロワーの役割関係は、必ずしもセクター間で固定されていない点に注意を要する。この点について、Schaeffer and Loveridge (2002) は、他の事例研究を引用しつつ、民間企業がリーダーの役割を担い、公的セクターがフォロワーの役割を担う事例を紹介している<sup>87)</sup>。

第二に、買い手と売り手の関係に基づく組織間提携は、自発的交換を通じて、両者の状

---

<sup>84)</sup> Schaeffer and Loveridge (2002, p.175)

<sup>85)</sup> Schaeffer and Loveridge (2002, pp.175-176)

<sup>86)</sup> Schaeffer and Loveridge (2002, p.176)

<sup>87)</sup> 例えば、自動車会社がリーダーの役割を担った事例を次のように説明している。米国・ミシガンに工場を設置したゼネラルモーターズ（以下 GM）は、生産能力の向上とそれに伴う追加雇用を考えていた。そして、その際に GM は高い技能を持つ労働者の確保を望んでいた。GM の置かれた状況を察知したミシガン州政府は、工場労働者や新たに雇用される労働者が高い技能を習得できるよう地元のコミュニティカレッジに投資を行って教育訓練機関を設置した。この事例では、民間企業である GM が先行投資（工場設置）を行い、そこに価値を見出したミシガン州政府が GM に協力する形で投資を行っている。以上を通じて、GM は高い技能を持つ労働者を雇うことが可能となり、ミシガン州政府は地域の雇用拡大を実現することが可能となった（Schaeffer and Loveridge, 2002, pp.175-176）。

況が良くなることを目的とする。標準化された財やサービスの交換の場合は、市場の仲介機能によって取引が調整される為、売り手と買い手の間で明確な協力関係は必要ではないが、公民主体間で交換される財やサービスは複雑であることから、対面での交渉を通じて売り手と買い手との間で多大な調整が必要となる<sup>38)</sup>。したがって、買い手と売り手の関係に基づく形態を選択する場合は、公民主体間で協力的な関係性を構築することが必要となる。民間営利主体による公共サービス供給の多くの事例は、買い手と売り手の関係による形態に分類される。サービス供給機能が民間営利主体に移管されても、公的主体はサービスの質に対して責任を負う。したがって公的主体は、業務を受託する民間営利主体と協力しながら、利用者である市民から出るクレームに対処しなければならない<sup>39)</sup>。

買い手と売り手の関係に基づく公民組織間提携は、企業誘致などをめぐる地方自治体間競争の事例にも当てはまる。地域経済の発展とそれに伴う税収と雇用の拡大を目指す地方自治体は、民間企業に好条件（事業支援補助金や税制優遇制度など）を提示して、工場を誘致しようとする。ここでは、買い手が企業で、売り手は地域あるいは地方自治体である。買い手と売り手の関係を成立させるには、買い手のニーズが適切に満たされるとともに売り手が取り決められた対価を受けられるよう両者間での明確かつ幅広い協力関係の構築が求められる。ただし、取引自体が大変複雑なので、取引を完全に履行するまでにはかなりの時間を要する<sup>40)</sup>。

リーダーとフォロワーの関係と同様に、売り手と買い手のセクター間の役割関係は必ずしも固定されておらず、民間営利主体が売り手となって施設の設置を地域や地方自治体に提案することもある。いずれにせよ、公民両主体は相互作用を通じて互いに便益を得ることができるが、その一方で、取引の条件をめぐって両者間での争いが表面化する。取引の過程の両者間で協力と同時に対立が見られることは、この形態特有のものではない。同様のことは他の形態にもあてはまるが、買い手と売り手の関係の形態で見られるほど明確ではない<sup>41)</sup>。

第三に、ジョイントベンチャーは、複数の参加主体がそれぞれ自律性を保ちながらも一体となって特定の問題やプロジェクトに取り組むことによって何らかの利益を得ることが期待できる場合、有効な手段となる<sup>42)</sup>。ジョイントベンチャーは、特定の目的のために行

<sup>38)</sup> Schaeffer and Loveridge (2002, p.177)

<sup>39)</sup> Schaeffer and Loveridge (2002, p.177)

<sup>40)</sup> Schaeffer and Loveridge (2002, p.178)

<sup>41)</sup> Schaeffer and Loveridge (2002, p.178)

<sup>42)</sup> Schaeffer and Loveridge (2002, p.178)

われるものである為、共同の意思決定のもと事業内容、事業期間、投資額、参加主体の役割等は前もって明確にされる。したがって、資金協力を行う参加主体はあらかじめ投資リスクを制限することができる。ただし、公民主体間のジョイントベンチャーは、民間企業間のジョイントベンチャーとは次の点において様相を異にする。公的主体は規制権限をジョイントベンチャー運営組織に移譲することができないので、民間企業間のジョイントベンチャー以上に意思決定過程が複雑である。したがって、参加主体間での相互調整は可能であるが、共同による意思決定はとても困難である<sup>(43)</sup>。公的セクターが持つ権限と民間営利（非営利）主体の持つ能力の補完的な組み合わせが求められるプロジェクトを行う場合<sup>(44)</sup>、公民ジョイントベンチャーは非常に適している<sup>(45)</sup>。

最後に、パートナーシップは、ジョイントベンチャーと基を一にする形態をとるが、「制約がなくまた変更可能な合意（open-ended agreement）」による組織間提携である点でそれとは大きく異なる<sup>(46)</sup>。すべての参加主体が意思決定に参加し報酬を分け合うことはもとより、共同による取り組みにともなうすべてのリスクを負うことを前提とするパートナーシップは、理想的かつ代表的な公民組織間提携であり、Schaeffer and Loveridge (2002)はこれを完全なパートナーシップと呼ぶ<sup>(47)</sup>。それに対して、限定的に責任を負う参加主体が存在する場合は、限定パートナーシップと呼ばれる。

ジョイントベンチャーとの相違点は、次の通りである<sup>(48)</sup>。第一に、パートナーシップは、参加主体による共同の意思決定に従って運営される点ではジョイントベンチャーと軌を一にするが、新たな展開や機会に対して柔軟に対応する点においては様相を異にしている。つまり、ジョイントベンチャーのようにあらかじめ目的を厳格に決めるのではなく、むしろ、目的は概括的であり、状況やニーズの変化に応じてパートナーシップの能力そのものも高めていく点が強調される。第二に、ジョイントベンチャーが期間限定の取り組みであるのに対し、パートナーシップは期日を厳格に決めるのではなく、むしろ参加主体間の継

---

(43) Schaeffer and Loveridge (2002, p.178)

(44) Schaeffer and Loveridge (2002) は、ジョイントベンチャーによる野球場建設を例として取り上げて、次のように説明している。公的主体は、プロ野球チームを持つことができないだけでなく、効率的に野球場を経営する手段や専門性を持ち合わせていない。その一方で、野球場を経営する手段や専門性を持つ民間営利主体は、野球場建設に必要な用地を公平な価格で取得できる土地収用権を持ち合わせていない。そこで、公民両主体がジョイントベンチャーを通じて権限と能力を組み合わせることにより、野球場の建設と運営それぞれが可能になる（Schaeffer and Loveridge 2002, p. 178）。

(45) Schaeffer and Loveridge (2002, p.178)

(46) Schaeffer and Loveridge (2002, p.180)

(47) Schaeffer and Loveridge (2002, p.180)

(48) Schaeffer and Loveridge (2002, pp.180-181)

統的な関係性を重視する。第三に、パートナーシップは、ジョイントベンチャーとは異なり、公的セクターの経営改革のツールとして利用されうる点があげられる。例えば、公的セクターは、民間営利セクターとのパートナーシップを通じた公共サービス供給を通じて、これまでの公共サービスに対する認識が変わり、こうした認識の変化が公共サービスの改革へとつながる。参加主体に大きな負担が伴うため完全なパートナーシップが存在することは稀であるが、継続的に高い依存関係が存在する場合、パートナーシップが成立する可能性は高くなる。

#### 4. 本研究の類型論

本節では、学際的に展開されてきた類型論を敷衍したうえで、セクターを超えた組織間提携たる PPP の形態を次のように分類・整理する。具体的には、前節で見た類型論に共通すると考える項目（公式/非公式、組織間の戦略共有の程度、組織間統合とタスク公式化の程度、参加組織の自律性）に基づいて形態を区分したうえで、各形態の特徴を示す項目（事業投資主体、公的主体の役割、実施形態）を用いてそれぞれの違いを明らかにする。本類型論が採用する形態の連続体は、左の極を公的セクター直営事業とし、右の極を民間セクター自主事業とする。左から右に移行するにしたがって、組織間形態は、協調、調整（公的主体主導型）、協働、調整（民間主体主導型）へとそれぞれ移行する。

##### 協調（cooperation）

協調は非公式な組織間提携であり、個々の参加主体が互いの活動を支援するために形成されるものである。従って、他の形態と比較して、参加主体間の結びつきが最もゆるやかで、参加主体間の相互作用や情報共有の程度はそれほど高くない。つまり、参加主体の自律性が最も高く、その一方で組織間の戦略共有度、組織間統合度とタスク公式化の程度がそれぞれ最も低い形態である。協調は、Himmelman（1996）の「ネットワーキング」、Sullivan and Skelcher（2002）の「ネットワーク」、Sandfort and Milward（2008）の「調整」に相当する形態であり、協調の実施形態としては、公民組織間の協力関係があげられる。

##### 調整（coordination）

調整は、それぞれの目標を達成するために公民両主体がタスクを共有することを目的と



する。そして、それは互いの目標の達成度を高めるうえでの参加主体の能力に焦点を合わせている<sup>49)</sup>。調整における参加組織の自律性喪失の程度は最小限にとどまり、組織間の戦略共有度、組織間統合度とタスク公式化の程度は、協働ほどではないが協調よりは高い。調整は、Himmelman (1996) の「調整」や「協調」、Bailey and Koney (2000) と Sandfort and Milward (2008) の「調整」、Sullivan and Skelcher (2002) の「パートナーシップ」、そして、Schaeffer and Loveridge (2002) の「買い手と売り手の関係」や「リーダーとフォロワーの関係」に相当する。

調整の公民主体間の役割分担は明確であり、実施形態は二種類に分けられる。前者は、公的主体が公共サービスの企画およびサービス供給に必要な投資を行ったうえで業務を外部に委託するものや公的セクターが起点となる、あるいは、民間セクターの投資を誘発する社会資本整備事業などがあげられる。具体的な実施形態としては、公共サービスの委託業務や産業政策の一環として行われる社会資本整備を通じた工業地帯の形成などがあげられる。

後者は、民間セクターがおもな投資主体となる事業や民間セクターが起点となって公的投資を誘発する事業があげられる。具体的な実施形態としては、第一に、「コンセッション方式 (concession)」があげられる。コンセッション方式とは、民間主体が公共施設の運営権を購入したうえで、公共施設の企画・運営を行い、公的主体は事業の監督・規制および条件整備に徹するものである。コンセッション方式の具体例としては、空港施設や水道事業の運営などがあげられる。第二に、民間主体が地方自治体や政府機関が交付する助成金や補助金を得ながら自主事業を行う事例が該当する。民間主体の自主事業が公的主体の政策目標の実現に関連する場合、公的主体による支援が行われる。例えば、河川における生態系の保護を政策に盛り込んだ地方自治体が、同様の目的を掲げて活動する環境市民団体に対して、活動資金の一部を助成する場合はこれに当てはまる。

### 協働 (collaboration)

協働は、公民両主体が、リスクと責任を分担し経営資源を共有しながら相互作用を通じてシナジー効果を生み出すことによって、付加価値の高いサービスの創出や領域横断的な社会問題の解決を効果的に行うことを目的とする。協働は、「様々な側面から課題を認識する複数の当事者がその違いを建設的に明らかにしながら自らが可能であると考えている

---

<sup>49)</sup> Bailey and Koney (2000, p.67)

以上の解決策を探し出す過程<sup>50)</sup>を意味し、1990年前後から組織論の領域でこの概念を使った研究（例えば、Gray, 1989; Wood and Gray, 1991など）が行われるようになった。

協働形成の条件は、「協働優位性 (collaborative advantage)」(Huxham and Macdonald, 1992; Huxham, 1996; Huxham and Vangen, 2005) の程度に依存する。この協働優位性は、他の組織に対する競争優位性 (Porter, 1985) ではなく、協働が存在しない状況に対する優位性を意味する。つまり、個々の組織では達成できない目標の達成や協働を通して複数組織がそれぞれの目標を単独で行う場合よりも効率的に達成できる状況を指す<sup>51)</sup>。それゆえ、協働は他の形態よりも、資源の相互依存の程度、組織間の戦略共有度、組織間統合度とタスク公式化の程度が高く、参加主体の自律性は低い。シナジー効果に相当する協働優位性を引き出すには、多様な主体間での複雑な利害の調整、信頼関係の醸成、そして、長期的な取引関係の構築が必要となり、高度な経営管理能力が求められる。

以上を踏まえると、協働は戦略的提携と類似の組織間構造をもち、Himmelman (1996) の「協働」、Bailey and Koney (2000) と Sandfort and Milward (2008) の「協働」、Sullivan and Skelcher (2002) の「パートナーシップ」および「連邦」、Schaeffer and Loveridge (2002) の「ジョイントベンチャー」および「パートナーシップ」に相当する。協働による PPP の実施形態としては、わが国における第三セクター、民間主導の社会資本整備を目的とする PFI、そして、地域コミュニティの再生を目的とするネットワーク型パートナーシップなどがあげられる。

協働が積極的に展開される背景として「ガバメントからガバナンス への転換 (from government to governance)」(Rhodes, 1997) があげられる。具体的には、政府や地方自治体が主体となって公共空間に存在する諸問題を解決するのではなく、むしろ、企業 (民間営利組織)、NPO、NGO 等 (民間非営利組織) とのネットワークを構築することによって、それぞれが諸問題への取り組みを行う、つまり、公共空間の協働管理<sup>52)</sup>を志向する政策への転換が図られた。この転換により、政治的権限の委譲、分散化と相互依存、国家機能の脱中心化をもたらした<sup>53)</sup>。そうした状況と軌を一にして、公共空間に存在する諸問題に対応すべく、セクターを超えた多様な主体が参加する協働による PPP が形成されるようになった。とりわけ、英国では1990年代以降、複雑で領域横断的な社会的課題への取り組みに向けた市民参加型パートナーシップが数多く形成されている。

<sup>50)</sup> Gray (1989, p.5)

<sup>51)</sup> Huxham and Macdonald (1992, p.51)

<sup>52)</sup> 真山 (2002, 100頁)

<sup>53)</sup> 山本 (2005, 75頁)

この市民参加型パートナーシップは、多種多様な公民参加主体間での利害調整や相互学習を通じて、政策目標の達成を企図するネットワーク型パートナーシップであり、中央政府の補助金の受け皿であるパートナーシップ組織を通じて事業が行われる。参加主体がパートナーシップ組織に一定の権限を委任する一方で、パートナーシップ組織は事業の管理経営を通じて中央政府や地域社会に対するアカウンタビリティを果たす。

パートナーシップ組織は、地域ネットワークの「結節点（node）」の役割を果たすと同時に、参加主体間の経営資源の補完性を源泉とするシナジー効果の発揮とそれによるイノベーションの創出を通じた地域課題の解決に向けたマネジメントを行う。この意味において、市民参加型パートナーシップは、Sullivan and Skelcher（2002）の「連邦」に相当する。中央政府は、補助金や助成金を交付するものの、事業費の全額は負担しないので、参加主体は必要に応じて経営資源を負担することになる。こうしたネットワーク型パートナーシップはおもに地域コミュニティ再生の手段として用いられている。

ところで、協働という概念は、わが国の地方自治研究においても使用されている。荒木（1989；1990）は、政府職能の増大に目を向けた公共サービスの生産と供給のあり方を追求する公共選択学派によるコプロダクション研究に注目し、その中心概念である「コプロダクション（co-production）」（Ostrom, 1977）の拡張と地方自治研究（市民参加など）への援用を試みている。荒木は、コプロダクションを、「地域住民と自治体職員とが、心を合わせ、力を合わせ、助け合って、地域住民の福祉の向上に有用であると自治体・政府が住民の意思に基づいて判断した公共的性質をもつ財やサービス（公共サービス）を生産し、供給してゆく活動体系」<sup>54</sup>と定義し、公共サービスの生産性効果を高めるうえで、生産過程における市民の参加を確保し政府と市民の応答関係に基づく相互作用の増進、つまり、市民と行政の「協働」による生産が求められると論じている<sup>55</sup>。この文脈における「協働」は、当該基礎自治体の公共的問題を行政だけで解決処理していくことはではなく、市民も自らの能力や資源を投入しつつ行政との相互依存作用を行っていくことを意味する<sup>56</sup>。

しかし、その一方で、法令と強制によって目標の実現を図ろうとする行政と自発的に自由な活動を通して創造的活動を展開しようとする市民は対立関係にあるので、両者の協働は簡単ではない<sup>57</sup>。そこで、荒木は、協働が機能する仕組み、つまり、市民と行政が対等の立場で共通の課題に取り組む「場」（「媒介構造（mediating structure）」）（例えば、住

---

<sup>54</sup> 荒木（1990，9頁）

<sup>55</sup> 荒木（1989，84頁）

<sup>56</sup> 荒木（1989，91頁）

<sup>57</sup> 荒木（1989，91頁）

区協議会など)を設けることを提案している。この「場」を通じて、地域社会の形成と発展に寄与する三つの主体間(消費者(生活者)市民,生産者(企業)市民,自治体政府(行政))で利害の調整がなされ,それにより協働の体制が確立される<sup>68)</sup>。協働体制を整備し,協働を機能させることで,住民のニーズを反映した公共サービスの供給,市民参加の促進,行政だけでは対応できない複雑な社会問題の解決,公共的課題への取り組みを通じて行政の硬直性の払拭などが期待される。以上のように,地方自治研究における「協働」は,行政と市民の関係性に主眼を置いたものであり,組織間関係に焦点を合わせる本類型論の協働とは分析対象が異なる概念である。

### 本類型論の特徴

次に,本類型論の特徴は次の通りである。第一に,非公式・公式にかかわらず何らかの協力関係が発生すればそれをPPPとみなしたうえで,公民主体間の戦略共有度に応じて組織間提携の形態を区分している点があげられる。それゆえ,他の類型論と比較すると形態区分は明確である。第二に,形態を配列する連続体の設定が他の類型論とは大きく異なる。本類型論の連続体は,戦略共有の程度のみならず事業における公民主体間の役割も考慮しており,公的セクターから民間セクターへの移行過程を段階的に示した配列となっている。例えば,他の類型論(Bailey and Koney, 2000; Sullivan and Skelcher, 2002; Sandfort and Milward, 2008)では,戦略共有度の強弱に基づく設定であり,戦略共有度が高くなるにつれて参加主体の自律性が低下し,最終的に組織間統合へと至る過程を示している。これに対して,本類型論の連続体は,本来公的セクターで行われるべき事業が環境の変化に応じて,公的セクターの負うべき責任の範囲が縮小し,最終的には民間セクターで対応すべき事業へと変化する段階的過程を示している。つまり,公的セクターの直営事業から事業の民営化へと至る過程で,事業の主導権が公的主体から民間主体へと移行する過程を示している。第三に,公から民への段階的移行を示す本類型論は,同じ形態でも事業戦略における主導権の違いにも考慮している。例えば,同じ調整でも公的主体を起点とする調整と民間主体を起点とするそれとを区別している。

---

<sup>68)</sup> 荒木(1990, 12頁)

表 2. PPP の形態比較

組織間提携の形態	公的セクター	公民パートナーシップ				民間セクター
	直営事業	協調	調整 (公的セクター主導型)	協働	調整 (民間セクター主導型)	自主事業
公式/非公式	公式	非公式	公式	公式	公式	公式
組織間の戦略共有の程度	—	低	←————→	高	←————→	低
組織間統合とタスク公式化の程度	高	低	←————→	高	←————→	高
参加組織の自律性	高	高	←————→	低	←————→	高
事業投資主体	公的主体	—	公的主体/公民両主体	公民両主体/民間主体	民間主体/公民両主体	民間主体
公的セクターの役割	すべての役割	協力関係	条件整備，事業の企画，計画，事業者の認定，事業の精査および評価	事業者の選定，事業の精査評価，事業の精査および評価，補助金や助成金の交付	規制，監督，補助金や助成金の交付	規制，監督
実施形態	公的セクターによる公共サービス供給	非公式な協力関係	公的セクターを起点とした社会資本整備，業務委託	第三セクター，ネットワーク型パートナーシップ，指定管理者制度	民間セクター主導のパートナーシップ，コンセッション方式	民間セクターの自主事業，公企業・政府機関の民営化

（出所）筆者作成

## 5. お わ り に

本稿では、公民組織間提携たる PPP の成立背景を概説したうえで、ガバナンスの観点から PPP と民間主体間の組織間連携との相違点を示唆し、そして、複数の研究領域で展開されてきた類型論をもとに、組織間関係の視点から PPP の類型論を再構成した。最後に、今後の研究課題について若干触れておきたい。近年、これまでの PPP 研究を総括するとともに、事業の一連の過程（戦略策定、ガバナンス、契約、実施、評価など）を構造的に捉える研究が数多くなされ、様々な理論枠組や命題が提示されるようになった（Bryson et al, 2006; Thomson and Perry, 2006; Ansell and Gash, 2008; Bryson et al, 2015 など）。しかしながら、こうした枠組は、PPP の構造分析においては意味をなすものであるが、他方では、静的な分析枠組であるため、目的・手段・評価方法が変更しやすい公共経営（田尾，2010）に組み込まれた PPP 施行過程の分析には不十分である。したがって、長期的視点から行為主体の実践に注目し、「協働優位性」を引き出す行為主体の相互作用を捉える分析枠組、つまり、実施過程における公民両主体間の政治的駆け引きや利害調整を視野に入れた動態的な分析枠組の提示が求められる。そのためには、まず PPP 施行過程を捉える理論的枠組に関する先行研究の整理が必要となる。

## 謝 辞

本研究は科研費（26380494，15K11978，17K03911）の助成を受けたものである。

## 参 考 文 献

### 【和文文献】

- 荒木昭次郎（1989）「自治体の行政と市民—その協働システムをめぐって—」『年報行政研究』No.23：77-113頁。
- 荒木昭次郎（1990）『参加と協働—新しい市民—行政関係の創造』ぎょうせい。
- 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：「情報の論理」と「資本の論理」」『ビジネスレビュー』Vol. 38 No.4, 15-42頁。
- 今井賢一・金子郁容（1988）『ネットワーク組織論』岩波書店。
- 後房雄（2009）『NPO は公共サービスを担えるか—次の10年への課題と戦略』法律文化社。
- 鈴木智弘（1994）「戦略的提携と経営戦略論としての組織間関係：距離のマネージメントの構築」『香川大学経済論叢』第67巻第1号：71-90頁。
- 田尾雅夫（2010）『公共経営論』木鐸社。



田尾雅夫・吉田忠彦（2009）『非営利組織論』有斐閣。

寺本義也（1990）『ネットワークパワー：解釈と構造』NTT 出版。

野中郁次郎（1991）「戦略提携序説：組織間知識創造と対話」『ビジネスレビュー』Vol. 38 No.4：1-14頁。

真山達志（2002）「地方分権の展開とローカル・ガバナンス」『同志社法學』Vol.54, No.3：909-932頁。

山本啓（2005）「市民社会・国家とガバナンス」『公共政策研究』Vol.5：68-84頁。

若林直樹（2009）『ネットワーク組織：社会ネットワーク論からの新たな組織像』有斐閣。

#### 【欧文献】

Ansell, C., and A., Gash. (2008). Collaborative governance in theory and practice. *Journal of Public Administration Research and Theory* 18(4)：543-71.

Badaracco, J. L., Jr. (1991). *The knowledge link: How firms compete through strategic alliances*. Cambridge, MA: Harvard Business School Press (中村元一, 黒田哲彦訳 (1991)『知識の連鎖：企業成長のための戦略同盟』ダイヤモンド社).

Bailey, D., and Koney, K. (2000). *Strategic alliances among health and human services organizations: From affiliations to consolidations*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications, Inc.

Barney, J. B. (2001). *Gaining and sustaining competitive advantage* (2nd Edition). Prentice Hall (岡田正大訳 (2003)『企業戦略論 (下) —競争優位の構築と持続—』ダイヤモンド社).

Borys, B. and Jemison, D. B. (1989). Hybrid arrangements as strategic alliances: theoretical issues in organizational combinations. *Academy of Management Review*, 14(2)：234-249.

Bradach, J. and R. Eccles. (1991). Price, authority and trust: from ideal types to plural forms. In G. Thompson, J. Frances, R. Levacic and J. Mitchell (eds.), *Markets, hierarchies and networks: the co-ordination of social life*. London: Sage.

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, Special issue: 44-55.

Bryson, J. M., B. C. Crosby, and M. M. Stone. (2015). Designing and implementing cross-sector collaborations: needed and challenging. *Public Administration Review*, 75(5)：647-663.

Doz, Y., G. Hamel and C.K. Prahalad. (1986). Strategic partnerships: success or surrender? University of Michigan Working Paper.

Gray, B. (1989). *Collaborating*. Jossey-Bass.

Himmelman, A. T. (1996). On the theory and practice of transformational collaboration: from social service to social Justice. In *Creating collaborative advantage*, Huxham, C. (ed.). Thousand Oaks, CA: Sage Publications: 19-43.

Hodge, G. and C. Greve. (2009). PPPs: the passage of time permits a sober reflection. *Economic Affairs*, 29(1)：33-39.

Hood, C. (1991). A public management for all seasons. *Public Administration*, 69(1)：3-19.

Huxham, C. (ed.). (1996). *Creating collaborative advantage*. London: Sage.

Huxham, C., and D. Macdonald. (1992). Introducing collaborative advantage. *Management Decision*, 30(3)：50-56.

Huxham, C., and S. Vangen. (2005). *Managing to collaborate: the theory and practice of collaborative advantage*. New York: Routledge.

Kickert, W., E.-H. Klijn and J. Koppenjan. (1997). Introduction: a management perspective on policy networks. In W. Kickert, E.-H. Klijn and J. Koppenjan (eds.). *Managing complex networks: strategies for the public sector*. London: Sage: 1-11.

Lewis, J. D. (1990). *Partnership for profit: structuring and managing strategic alliances*. New

- York: John Wiley, The Free Press (中村元一, 山下達哉, JSMS アライアンス研究会 訳 (1993)『アライアンス戦略』ダイヤモンド社).
- Lowndes, V and Skelcher, C. (1998). The dynamics of multi organizational partnerships: An analysis of changing modes of governance. *Public administration*, 76(2) : 313-333.
- Ostrom, V. (1977). Structure and performance. In Ostrom, V. & Frances. B. N. (Eds.) *Comparing urban service delivery systems* (Urban Affairs Annual Reviews, Vol.12). London Beverly Hills; Sage Publications: 19-44.
- Pfeffer, J. and G. R. Salancik (1978). *The external control of organizations: A resource dependence perspective*. New York, NY, Harper and Row.
- Porter, M. E. (1985). *Competitive advantage: creating and sustaining superior performance*. NY: Free Press
- Powell, W. (1987). Hybrid organizational arrangements: new form or transitional development ?. *California Management Review*, 30(1) : 67-87.
- Powell, W. (1990). Neither market nor hierarchy: network forms of organization. In Staw, B. M., and Cummings, L. L. (eds.). *Research in Organizational Behavior* (12) : 295-336.
- Provan, K. G. (1983). The federation as an interorganizational linkage network. *Academy of Management Review*, 8(1) : 79-89.
- Rhodes, R. A. W. (1997). *Understanding governance: policy networks, governance, reflexivity and accountability*. Buckingham and Philadelphia: Open University Press.
- Sandfort, J., and H. B. Milward. (2008). Interorganizational relations and public sector service partnerships. In Cropper, S., Ebers, M., Huxham, C. and Ring, P. (eds.) *Oxford Handbook of Inter-Organizational Relations*. Oxford University Press: 147-202.
- Schaeffer P. V. and L. Scott. (2002). Towards an understanding of types of public-private cooperation. *Public Performance & Management Review* 26(2) : 160-189
- Skelcher, C. (2005). Public-private partnerships and hybridity. In Ferlie, E., Lynn, L. E. Jr. and Pollitt, C. (eds) *Oxford Handbook of Public Management*. Oxford University Press: 347-370.
- Sullivan, H and Skelcher, C. (2002). *Working across boundaries: collaboration in public services*. Basingstoke: Palgrave
- Thomson, A. M., and J. L. Perry. (2006). Collaboration processes: inside the black box. *Public Administration Review* 66, Special issue: 20-32.
- Van Ham, H., and J. Koppenjan. (2001). Building public-private partnerships. *Public Management Review* 4(1) : 593-616.
- Waring, J., Currie, G. and Bishop, S. (2013). A contingent approach to the organization and management of public-private partnerships: an empirical study of English health care. *Public Administration Review* 73(2) : 313-326.
- Wood, D., and B. Gray. (1991). Toward a comprehensive theory of collaboration. *Journal of Applied Behavioral Science* 27(2) : 139-162.