

協働の窓モデルとBSC

高 橋 賢

1. はじめに

産業クラスターは、企業、大学・研究機関、自治体・政府など、異なるセクターに属する組織による協働の状態にある。協働の状態を分析するモデルとして、戦略的協働のための協働の窓モデルがある。

戦略的協働とは、後藤（2009）によれば、「新しい社会価値の創造を目指したNPO、政府、企業間の協調的活動である」（後藤，2009，319頁）と定義される。より詳しくは、「NPO、政府、企業という3つの異なるセクターに属する組織が、単一もしくは2つのセクターの組織だけでは達成できない、社会的ニーズの効果的な充足および多元的な社会的価値の創造のために、協働して特定のプロジェクトを形成・実行するプロセス」（小島・平本，2009，156頁）と定義される。この戦略的協働を分析するための枠組みが協働の窓モデルである。

冒頭でも述べたように、産業クラスターは、異なるセクターに属する組織によって構成されたネットワークである。企業、大学・研究機関、政府・自治体などが重層的なネットワークを形成し、新しい価値を生み出そうとするものである。その意味では、産業クラスターの活動と戦略的協働とは、同一の枠組みではないが、ある種の類似性があるといつてもよいものと思われる。したがって、産業クラスターを分析するにあたっては、戦略的協働の分析モデルである協働の窓モデルを、そのままとはいわないがある程度は援用できる可能性がある。

そこで、本稿では、産業クラスターを戦略的協働の一つと位置づけた上で、食料産業クラスターのケースを協働の窓によって分析することを試みる。そして、協働の窓を「開けておく」ためのツールとしてのBSCの可能性について検討する¹。

2. 戦略的協働

2.1 戦略的協働とは何か

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組織間において協働が行われている状態を指す。たとえば、平本（2009）が示した戦略的協働の例として、北海道

¹ 本稿の着想段階においては、法政大学金藤正直氏から有益なアドバイスを受けた。記して謝意を表するものである。

NPOバンクがある。ここにおける継続的な参加者は、推進会議・サポーター、北海道庁、NPOバンク・バンク事業組合、北海道労働金庫、という異なる3つのセクター（NPO、地方自治体、金融機関）に属する4つである。さらに、一時的ではあるが重要な役割を果たした参加者としては、マスコミ、日本政策投資銀行、金融庁などがある。

2.2 戦略的協働の生成と存在の理由

戦略的協働の生成と存在の理由として、小島・平本（2009）は、①契約の失敗、②政府の失敗、③多様な社会価値の創造の3つをあげている。

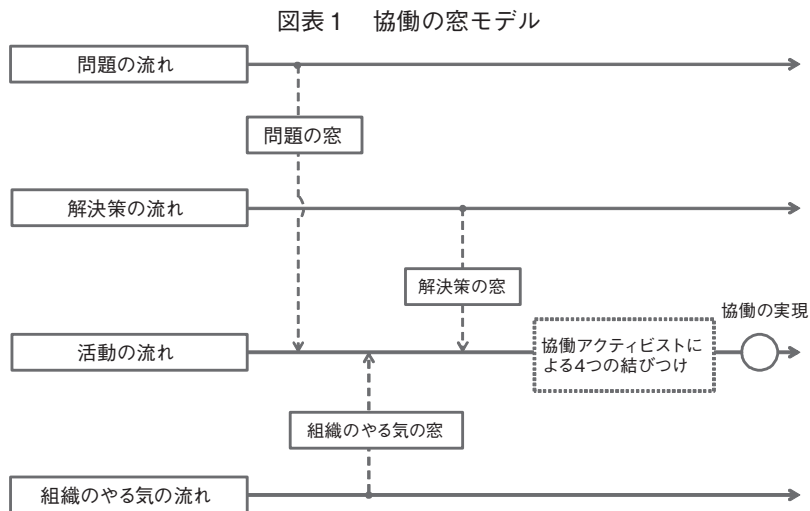
- ①企業が、「契約の失敗」を克服し、効果的に市民に社会サービスを提供しようと試みる場合にNPOや政府との戦略的協働を展開する。
- ②社会的サービスの提供者として限界があるという「政府の失敗」で生じた政府への批判から、政府の規制緩和、民営化、予算削減等などから、NPOや企業が社会サービスを提供できる諸制度の制定につながっていく。この結果、NPO、企業、政府による協働が生成される。
- ③NPO、政府、企業が参加者である協働は、民主主義国家において非常に重要とされる多様な社会的価値を相応するために大きな役割を果たす。

以上のような理由で戦略的協働は生成し存在するのであるが、小島・平本（2009）は、この協働は決して万能薬ではなく、場合によっては協働による解決が別の問題を引き起こすことがあることを指摘している。

3. 協働の窓モデル

3.1 協働の窓モデルとは何か

後藤（2009）によると、協働の窓モデルは、図表1のとおりである²。



(後藤, 2009, 326頁)

² 引用した後藤（2009）の図は、小島（2006）をもとに簡略化して描かれている。

協働の窓モデルは、非営利法人研究会・東日本研究部会が、NPO、政府、企業間の戦略的協働を包括的かつ動的に分析するため導出した理論的枠組みである（後藤，2009，326頁）。後藤（2009）によれば、これはLober（1997）の協働形成モデル³や、知識創造モデル、改訂・政策の窓モデル等を参考に導出された枠組みであるという。

この枠組みは、次の5つのプロセスを分析射程とする枠組みである（後藤，2009）。

- ①参加者の特定化と協働の場の設定
- ②問題の認識・定義に基づくアジェンダの設定
- ③複数の多様な解決策の生成・特定化
- ④解決策の選択による正式な決定・正当化
- ⑤正式に決定・正当化された解決策の実行

後藤（2009）によれば、協働の窓モデルは、戦略的協働の解明に有効であると考えられる次の4つの特徴を持っているという。それは、①戦略協働が促進されるメカニズムの解明を可能にする、②偶然性とパターンを伴う戦略的協働の実現プロセスの理解を前進させる、③戦略的協働の分析において重要な要因がほとんどすべて考慮されている、④戦略的協働を能動的な知識創造のプロセスとして捉えている、という4つの特徴である（後藤，2009，328頁）。

3.2 協働の窓モデルの構成要素

協働の窓モデルは、9つの要素によって構成されている（後藤，2009）。それは、①参加者、②協働アクティビスト、③協働の場、④問題、⑤解決策、⑥活動、⑦組織のやる気、⑧協働の窓、⑨協働の実現、という要素である。以下後藤（2009）に基づいて各要素について説明する。

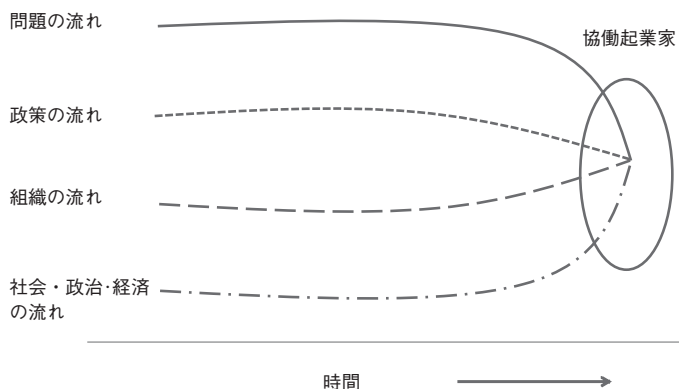
(1) 参加者

参加者について問題になるのは、いかなる参加者が協働に関わっているのか、いかなる参加者が協働に不可欠であるのか、である。

(2) 協働アクティビスト

協働アクティビストとは、協働の形成と実行を促進する役割を担う人物である。後藤（2009）

³ Lober（1997）の協働形成モデルは、問題の流れ、政策の流れ、組織の流れ、社会的・政治的・経済の流れ、協働の窓、協働起業家の6つの要素から構成されている。4つの流れが、時間の経過とともに一転に集中した場合に協働の窓が開くとされている。その概念図は次のようなものである。



(Lober, 1997, p. 8.)

によれば、次の5つの役割を担うという。

- ①他の参加者に問題や解決策を認識させる
- ②協働が形成される上で必要な協働の窓の解放を促進する
- ③協働全体の活動を保証するなどの役割を担う
- ④アジェンダ、諸解決策、活動状況、組織のやる気状況の4つを結びつける
- ⑤協働の場を設定する

(3) 協働の場

協働の場は、次の4種類からなる。参加者の問題が認識・定義される場、解決策が生成・特定化される場、活動が展開される場、組織のやる気が発揮される場、である。

(4) 問題

各参加者によって認識・定義される問題には、各参加者固有の問題と、複数の参加者が共通に認識している問題がある。この問題は、経済的状況・政治的状況・社会的状況などの外部環境の影響を受ける。この問題は、問題の窓が開くことによって活動の流れの中に流れ込んでいく。

(5) 解決策

解決策は、協働の場において生成・特定化される。解決策は、解決策の流れの中に投げ込まれ、解決策の窓が開くことによって活動の流れの中に流れ込んでいく。

(6) 活動

活動には、参加者が特定の問題を解決するために展開している活動や、必ずしも特定の問題を解決するために展開しているのではないが結果として特定の問題の解決につながる活動がある。

(7) 組織のやる気

組織のやる気は、参加者が特定の問題を解決するために発揮するものである。組織のやる気は、組織のやる気の窓が開くことで活動の流れの中に入り浮遊する。

(8) 協働の窓

協働の窓には、問題の窓、解決策の窓、組織のやる気の窓の3種類がある。多様な参加者によって3つの流れの中に投げ込まれた問題、解決策、組織のやる気は、これらの3種類の窓が開くことを契機に、開いている窓を通して、活動の流れの中に入り浮遊する。

(9) 協働の実現

協働の実現は、参加者によって戦略的協働が実現されていることを指している。

3.3 協働の窓

(1) 協働の窓とは

そもそも、協働の窓とはいったい何か。小島(2006)によると、協働の窓とは、「協働アクティビストが自らが得意とする解決策をおし進めたり、特定の問題を人々に注目させる好機」(小島, 2006, 22頁)を指すという。

協働の窓には、問題の窓、解決の窓、組織のやる気の窓がある。これらの窓は相互に関連している。

「問題が差し迫って窓が開く場合、問題に対する解として生み出された解決策が、組織のやる気と適合するようなものであれば、その解決策は、問題と組織のやる気とを結び付ける可能性を持つ。組織のやる気をそぐような解決策は、たとえ問題に対する論理的には完全な解決策であったとしても、採用されない。同様に、組織のやる気を高めるような出来事が窓を開く場合、

参加者は、解決策が結び付くような問題を探索する。組織のやる気を高めるような出来事が生じたことによって、その後、認識・定義された問題の処理に参加者がかかりきりになることもある。すなわち、組織のやる気の窓が開いたことを契機に、問題の流れの中へ非常に困難な問題が投げ込まれることがある。」（小島，2006，22-23頁）

また、小島（2006）によれば、協働の窓は、協働アクティビストを含む参加者の意識の中に存在するものであるという。窓は、予想通りに開くというのではなく、一般的にはまったく予期せず開くという。好機が訪れている、つまり窓が開いている時間は短い。そのため、窓を利用するためには、迅速な対応が必要であるという。特に、協働アクティビストは、問題、解決策、組織のやる気を能動的に結び付ける必要があるという。

（2）窓がまれにしか開かない理由と窓が閉じる理由

小島（2006）は、窓がまれにしか開かない理由と窓が閉じる理由を次のように述べている。

窓がまれにしか開かない理由として、次の3つがあげられている。

- ①特定の時期に検討される問題の数に限りがあること。
- ②参加者の時間や処理能力には限界があること。
- ③参加者が一つの問題に集中すると他の問題は注目されなくなること。

窓が閉じる理由としては、次の5つがあげられている。

- ①参加者が意思決定を通じて問題を片付けたと感じたときに窓は閉じる。
- ②一度失敗すると再度試みる気持ちをなくす。
- ③窓を開けた出来事が去っていく。
- ④担当者の交代が窓を開けた場合、担当者が交代すると窓は閉じる。
- ⑤利用可能な解決策が存在しないために、窓は時々閉じる。

3.4 協働アクティビスト

戦略的協働で重要な役割を果たすのが、協働アクティビストである。

小島（2006）によれば、いかなる参加者も協働アクティビストになることが可能である。戦略的協働の場合には、NPOの成員、政治家、企業の成員、市民活動家、研究者、ジャーナリストであったりするという。協働アクティビストは、協働の場を主体的に設定する。

小島（2006）によれば、協働アクティビストは、一般に次の3つの場合に観察される。①特定の問題ないしアジェンダの重要性を認識させようとする場合、②新しい解決策を「解決が生成・特定化される場」の参加者になじませる「融和」を通じて、自らが得意とする解決策を押し進めようとする場合、③開いた協働の窓を認識し、問題の流れ、解決策の流れ、協働の流れ、組織のやる気の流れを活用して、問題、解決策、組織のやる気の3つを結びつけ、1つのパッケージを構成しようとする場合である（後藤，2006，18頁）。

この協働アクティビストに求められる資質として、後藤（2006）は、①人の言い分を聞く能力、②政治的関係作りと交渉術に優れていること、③粘り強さ、の3つをあげている（後藤，2006，18頁）。

4. 協働の窓モデルの産業クラスター分析への援用

4.1 戦略的協働と産業クラスター

戦略的協働においては、政府のみで行うことができない社会的サービスを、企業やNPOと協働することによって提供可能な状態にもっていく。異なる属性のセクターの組織が協働して新しい価値を生み出そうとするものである。

「はじめに」でも述べたように、産業クラスターも属性の異なる組織が協働して新しい価値を生み出そうとするものである。企業、研究機関、政府・自治体などが協働してイノベーションの連鎖を起こし、新しい価値を創造するものである。自然発生的に生まれた産業クラスターでは、企業群のみで形成されるクラスター、企業と研究機関のタッグによるクラスターなども見受けられる。しかしながら、特に我が国における産業クラスターは、自然発生的に形成されるものよりも、政府・自治体の主導によって形成されるものが多い。たとえば、経済産業省の産業クラスター計画や、農林水産省の農商工連携政策などの政策による主導である。自治体が独自の支援策を打ち出している場合もある。そのような場合、政府・自治体の協働に果たす役割は大きい。このように、我が国において形成されたクラスターは、属性の明らかに異なる組織の協働によるものが多い。

企業だけではなしえない新しい価値の創造を、研究機関による技術提供、政府・自治体による各種の支援を協働して行う、という点では、産業クラスターと戦略的協働は非常に類似したものである。

4.2 協働の窓モデルと産業クラスター

(1) 産業クラスターにおける協働の窓

産業クラスターにおける協働も、協働の窓モデルでの分析を援用することができると考えられる。協働の窓モデルにおける窓には、前述のように問題の窓、解決の窓、組織のやる気の窓、がある。産業クラスターにおける協働ではどのように窓が開く（閉じる）のだろうか。

クラスターの活動における問題の窓は、商品開発・製造プロセスのイノベーションの発想の問題、技術的問題、資金的問題、販路確保の問題などによって開く可能性がある。クラスターによっては、この問題の窓すら開かないような状況のものもあるかもしれない。それに対する解決の窓は、イノベーションにつながる技術の開発と提供、支援政策による補助金・融資、販路の開拓などによって開いてくる。このような解決策は、クラスターに参加している構成員のやる気の窓を開けることによって様々なセクターから寄せられ、活用され、協働が前進していくことになる。その際には、クラスターのコーディネータが協働アクティビストの働きをすることになる。

前述のように、この解決の窓が開き、解決策が提示されたとしても、それが組織のやる気を削ぐようなものであるとすると採用されない。組織のやる気の窓が開いていない状態である。たとえば、政府機関等からの補助金獲得が、商品開発において資金不足の解決策として認識されたとする。これが必ず組織のやる気の窓を開くというわけではない。いつのまにか補助金の獲得が解決策という「手段」ではなく、それそのものが「目的」となってしまうというケースがある⁴。このような場合は、協働を前に進めるような組織のやる気の窓が開いていない状態で

⁴ このようなケースについては、高橋 (2013a) を参照されたい。

あり、解決策が提示されても本来の効果が発揮できない状態になってしまうのである。

(2) 協働アクティビストとしてのコーディネータ

協働の窓モデルにおいて重要な役割を果たすものとして、協働アクティビストがある。産業クラスターにおいては、コーディネータがこれに該当する。

コーディネータとはどのような役割を果たすものなのか。たとえば、食料産業クラスターのコーディネータ⁵は、勝野・藤科（2010）によれば、以下の①または②を行っている者、あるいは双方を行っている者と定義される（勝野・藤科，2010，2頁）。

- ①ある地域において、大学、公設試、食品製造業者、農林漁業者等、複数の関係者の連携を促し、地域資源（農産物、水産物等）を活用した新たな技術開発や商品開発、販売戦略といったプロジェクトを立ち上げ、事業化・ブランド化に向けて、関係者との調整を図りつつ、取組みを進めていく活動を行っている者
- ②これらの取組みを推進するための枠組み（協議会、研究会、プロジェクトチーム等）を形成し、地域ビジョンや地域振興政策等との関係も踏まえた、地域戦略構築を図ろうとしている者

コーディネータの大きな役割として、生産者や加工業者、各種研究機関をマッチングさせる、というものがある。このマッチングによって、イノベーションが促進され、付加価値の高い今までにない新しい商品やサービスが生み出されることになる。異なるセクターに属する参加者の協働の場を設定している、という点では、クラスターにおけるコーディネータは、協働アクティビストの役割を果たすものであると考えられる。

⁵ 勝野・藤科（2010）は、他の産業クラスターと比べた場合、食料産業クラスターにおけるコーディネータの特徴として7つの点を上げている（勝野・藤科，2010，65頁）。

- ①コーディネートする対象である農業は、経営体としても零細、小規模のものが多く、従事者の高齢化といった課題を抱えているものの、地域に根差した産業であり、地域の中では重要な役割を果たしていることを踏まえて活動する必要がある。
- ②地域の企業のまとまりのみならず、地域の農畜水産物を原料として活用することが取組みのポイントとなるため、地域農業と地域食品企業との連携をコーディネートすることが必須となる。
- ③単なる商品開発のみならず、地域の活性化がクラスターの活動の狙いとはなるが、地域農業との連携がポイントとなるため、そこでは、地域の環境、地域の集落の問題が必然的にからんでくる。単なる商品開発のみならず、地域に根差した「地域の維持・持続的発展」といった広い視野が求められる。そうした意味で、他産業のクラスターのコーディネータに比べ地域との関わりが強いのが、食料産業クラスターのコーディネータの特徴の一つである。
- ④企業論理が通用しない農業関係者とのつきあいが必要であり、一からの出発であれば、他産業のクラスターに比べてその理解や信頼を得るのに時間がかかる。また、生産は季節や気候に左右されるため、他産業クラスターのコーディネータ業務に比べ原料調達の部分に関する業務負担が大きい。
- ⑤食品企業の企業力（資金、人材、技術力）が脆弱で、開発意欲が低い、研究機関の技術シーズを受け止められない企業が多い。また、食品企業は、情報のやりとりが閉鎖的で異業種とのつきあいが少ない。これらの脆弱性を補填するところからコーディネータ業務を始めなければならない。
- ⑥食品加工、衛生管理、品質管理、消費者志向といった食品産業を展開する上で必要な知識・経験も求められる。
- ⑦食料産業クラスターでは供給、加工、販売の循環を拡大しながら進めていく必要があり、コーディネータは総合的な知識、モチベーションが必要である。原料調達面では産地育成、供給体制を睨みつつ、加工部分では企業の技術開発力を睨み、同時に流通、販売戦略を描くというマルチな能力が求められる。

これらのうち、特に①③④⑦の特徴は、先に引用した後藤（2006）の示す協働アクティビストに求められる資質と重なるものである。

4.3 産業クラスターにおける協働の例

筆者が以前調査した熊本県食料産業クラスター協議会における米粉開発プロジェクトを例に、クラスターの活動において協働の窓がどのように開いていったのかを見てみよう⁶。

熊本県食料産業クラスター協議会は、2006年2月に、熊本県工業連合会食品部会を母体として設立された。このクラスターの参加者は、農業生産者（コウヤマ等）、製造業者（熊本製粉、織月酒造、丸美屋等）、公設試験研究機関（熊本県産業技術センター等）、中小企業連携組織支援機関（熊本県中小企業団体中央会）、大学（熊本大学、崇城大学、尚絅大学、東海大学等）である。クラスターの運営にあたっては、食農連携推進事業や地域農工商連携促進事業等の支援も受けているので、協働のプレイヤーとして農林水産省も関わっていることになる。このように、熊本県食料産業クラスター協議会の活動は、異なるセクターに属する組織の協働であることがわかる。

米粉の開発は、熊本製粉を中心に行われた。熊本製粉では、クラスター参加以前から米粉の開発に取り組んでいたが、コストの問題からなかなか製品化が難しい状況であった。大きな問題として認識されたのは、原料米の問題と、加工技術の問題である。この意味では、クラスター参加以前（そして以後も）問題の窓は開いていたとすることができる。

クラスターに参加し、米粉の開発を継続していたところ、原料コストの問題をクリアする解決策が認識された。多収穫米の採用である。原料米の問題を克服する解決の窓が開いたのである。

多収穫米の採用については、熊本製粉のみでは実現できず、クラスターに参加している九州沖縄農業研究センター、県下の農家や農業法人、それを指導する県内の農業関連機関などの協力によって実現できた。このような協働には、熊本製粉が社是としていた「地域に貢献せよ」という姿勢が、クラスターの「組織のやる気の窓」を開放し、この解決策の採用に至ったものと考えられる。クラスター協議会では、クラスターとしての各参加者の「思い」を全員で共有するために取り組みを行っていた。参加者同士の顔が見えるような施策、たとえばお互いの会社等を訪問し合ったり、問題点の話し合いなどを密に行っている。

また、協議会の会長であった熊本製粉の川崎貞道氏の果たした役割も大きい。川崎氏が協働アクティビストとしてこの協働をまとめ上げたということができる。

5. 窓の開放のツール・シナリオとしてのBSC

5.1 協働の窓をいかに開放するのか

前述のように、協働の窓は、そう簡単には開かないし、開いてもその時間は短い。いかに窓を開放するか、そして協働が動き出すまで解放させたままにしておくか、が課題であろう。

協働の窓の中では、問題の窓が比較的容易に開くものと思われる。しかしながら、協働の当事者は問題が発生しているということ自体に意外と気がつかない場合もある。本人たちが認識をしない限り、問題の窓は開かず、それに対する解決の窓も開かないということになる。

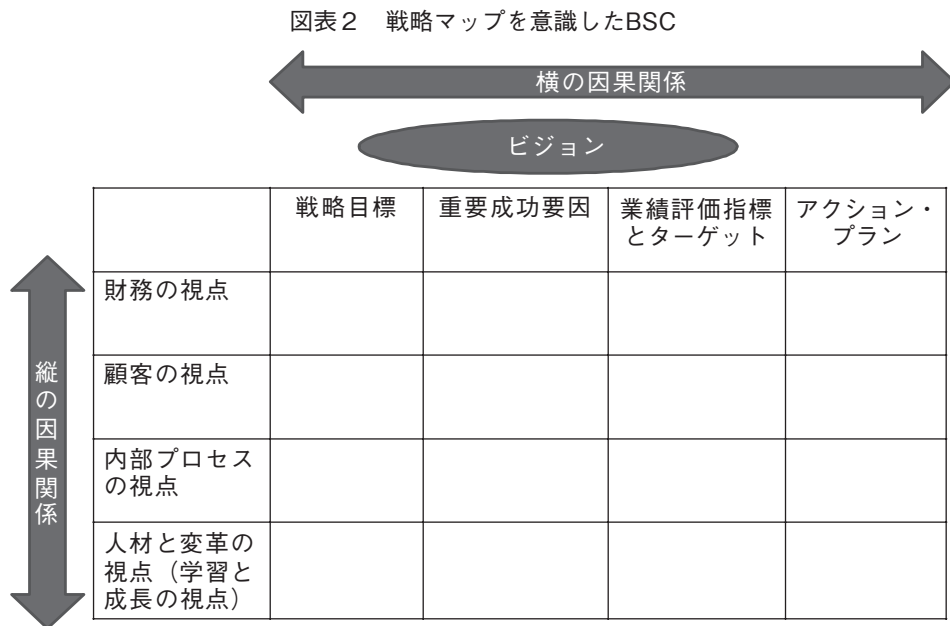
どういう状況で問題を問題として認識するのであろうか。一つのパターンとしては、協働が目指すゴールと実態に乖離が認識される場合である。逆にいうと、明確なゴール設定と、それ

⁶ 熊本県における食料産業クラスターの展開の詳細については、二神・高山・高橋（2014）の第2章Ⅱを参照されたい。

にたどり着くまでの明確なシナリオがあれば、その乖離=問題を認識することが可能になる。

組織のやる気の窓が開くためには、協働への参加者のコミュニケーションが密にとられている状況が必要である。また、参加者の活動が、協働全体のアウトカムにどのように貢献するのか、ということのルートマップやシナリオが明確になっていれば、組織のやる気の窓は開きやすくなるだろう。

また、前述のように、窓が解放している時間は短い場合が多い。窓が解放しているという少ないチャンスを協働に結び付けるためには、窓が解放したタイミングで解決策と組織のやる気がうまく連携できるようなシナリオやツールが必要になってくる。そのシナリオやツールとして利用可能性があるのが、バランス・スコアカード（BSC）であると考えられる。BSCは、図表2にあるように、4つの視点から構成されている。BSCは、各視点における戦略目標、重要成功要因、業績評価指標とターゲット、アクション・プランにおける横の因果関係と、4つの視点間の縦の因果関係とからなる。BSCは、組織の戦略の理解と共有を促し、戦略の遂行と達成のためのロードマップを提供する。



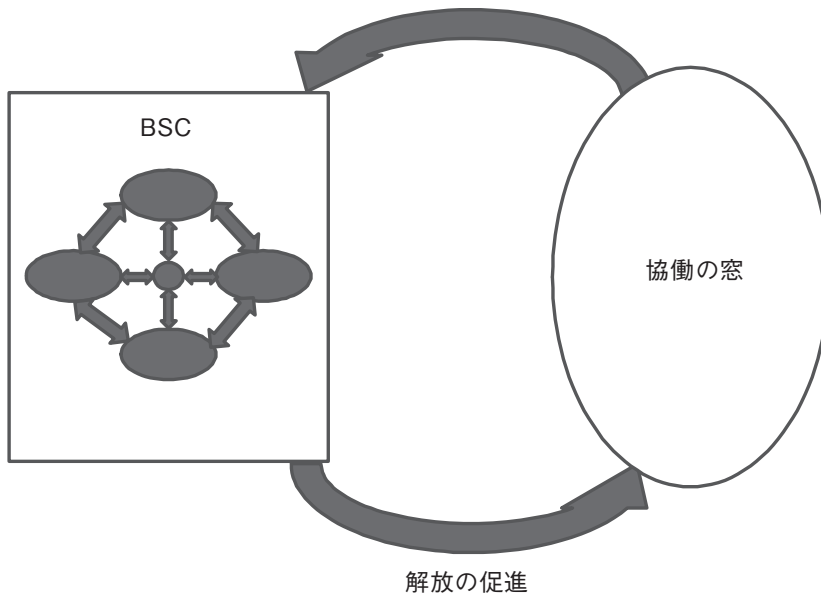
（オルヴ、スジョストランド（吉川訳）（2006）、65頁より加筆・修正）

また、BSCがシナリオやツールとして有効に作用するとすれば、BSCの存在が協働の窓の開放を促進するという考えられる。ある種のループが形成されることが考えられるのである。その関係は、図表3の通りである。

筆者はこれまで、産業クラスターへのBSCおよび戦略マップの導入について提案してきた⁷。BSCや戦略マップは、クラスターの戦略を参加者で共有・理解するためのツールとして、また、

⁷ この詳細については、高橋（2011a）、高橋（2011b）、高橋（2012a）、高橋（2012b）、高橋（2013b）および高橋（2013c）を参照されたい。

図表3 協働の窓とBSCの関係
解放後の連携のシナリオ



(筆者作成)

その戦略を達成してクラスターを事業として成功に導くまでのロードマップとして、非常に効果的なものであると筆者は考えている。

5.2 協働の窓の解放とBSC

(1) 問題の窓とBSC

クラスターにおいて認識される問題は、商品・サービスのライフサイクルの各段階で現れる。新商品・サービスの開発段階、製造段階、販売段階である。うまくいっていないクラスターで認識される典型的な問題は、製造段階での技術的・コストの問題が、販売段階では、消費者ニーズとの不一致、不適切な価格設定、販路の未開拓などである⁸。これらの問題は、プロジェクトの進行中に認識されるものもあれば、失敗が明らかになってから認識されるものもある。製造

⁸ 食料産業クラスターにおけるこのような具体的な問題は、会計検査院(2011)で次のように指摘されている。これは、農水省の補助金を得たプロジェクトで、新商品の開発等が順調に実施されていなかった106件について調査した結果である。

- ア 主要原材料について仕入先の確保や特性の把握を十分に行っていなかったもの
(17件 事業費計1億1,560万余円(国庫補助金相当額計5,779万余円))
- イ 製造過程における技術的な課題の解決や加工費の低減を実現していなかったもの
(41件 事業費計1億1,977万余円(国庫補助金相当額計5,950万余円))
- ウ 開発した新商品が適切な販売価格になっていなかったり、消費者の需要に合っていなかったりしたもの
(27件 事業費計1億6,656万余円(国庫補助金相当額計8,302万余円))
- エ 商品の製造業者や小売業者を決めていなかったもの
(21件 事業費計9,405万余円(国庫補助金相当額計4,698万余円))

中に認識される技術的問題やコストの問題は前者の例である。これは比較的認識されやすい問題である。後者の例としては、商品の販売価格が高すぎて結果的に売れない、という状況がある。これは適切な時期に認識されず、プロジェクトの失敗を招く重大な問題となり得るものである。

消費者ニーズの取り込み、適切な販売価格の設定や販路の開拓は、BSCでいうと顧客の視点の問題である。顧客の視点での戦略目標と重要成功要因の設定および他の視点との因果関係に基づくリンケージがしっかり設定されていれば、プロジェクトの進行中に問題を認識できる可能性が高くなるものと思われる。

（2）解決の窓の開放とBSC

問題が認識されると、それに対する解決策が提案される。解決の窓が開放される。BSCにおける顧客の視点や内部プロセスの視点の戦略目標や重要成功要因とそれらの縦の因果関係が明確になっていれば、解決策の提案が促進されると考えられる。

（3）組織のやる気の窓の開放とBSC

①組織間のコミュニケーション促進ツールとしてのBSCの役割

前述のように、協働の窓モデルによれば、せっかく理にかなった解決策が現れても、組織のやる気の窓が開いてそれを取り込まない限り、協働が前に進むことはない。筆者は、クラスターにおいて、組織のやる気を喚起し窓を開放するためには、BSCや戦略マップをクラスターで作成しておくこと、そして人材と変革の視点を整備しておくことが有効であると考えられる。

クラスターを単位としてBSCを作成することは、作成のプロセスおよび運用のプロセスにおいて、参加している組織間のコミュニケーションを円滑することができると思われ。

サプライチェーンを形成する複数の組織でのBSCの作成はどのようなプロセスを経るのか。Zimmerman（2002）は2社でBSCを作成するプロセスを紹介している。まず参加する組織の戦略目標を定義することから始める。共有ビジョン、ジョイント戦略目標を定義する。そして、戦略目標を定義し、選択し、文書化する。同じく、業績測定尺度を考察し、選択し、文書化する。つづいて、スコアカードのレイアウト等を決定していく。これを、両社の経営管理者や従業員からなるワークショップによって行う（Zimmerman, 2002, pp. 402-403）。このワークショップを通じて、サプライチェーンの参加者間でのコミュニケーションが図られる。

このようなプロセスを経て完成したBSCを運用することで、参加者間で戦略の理解と共有が図られ、一層組織間のコミュニケーションが促進されていく。

このような、BSCを協働して作成し運用することによって促進される組織間のコミュニケーションが、組織のやる気の窓を開放する機会を作り得るものであると考えられる。

②組織のやる気の窓の解放と「人材と変革の視点」

ニヴン（清水監訳）（2009）によると、人材と変革の視点には、人的資本、情報資本、組織資本という三つの資本が含まれているという。このうち、組織のやる気の窓を開放することに関連するのは、人的資本と組織資本である。

人的資本は、「従業員と戦略を整合させる」ことに重点が置かれる⁹。そこで設定される戦略目標は、(a) 戦略上重要な分野においてスキルのギャップを小さくする、(b) 成功のための人

⁹ 人的資本における業績尺度は次のようなものであるという（ニヴン、清水監訳、2009、227-229頁）。

- ・スキル開発のためにコアコンピタンスを活用する
- ・コンピタンス保有者を増やすために個人能力プランを使う
- ・従業員の研修を測定する
- ・従業員の生産性

材育成, (c) 採用, 雇用維持, および後継者育成があげられる (ニヴン, 清水監訳, 2009, 182-183頁). (a) においては, 現在のスタッフの人材育成と雇用意思, 新しい人材の採用および後継者の育成が重要となる. (b) では, 単なる「研修時間」を測るだけでは不十分で, 行動の変化, 活用されているスキルや知識を説明し, 成果の向上につなげることが重要であるという.

組織資本では, 「持続可能な将来の成長と変化の種を播く」ことが重視される¹⁰. ここでのカギは, 組織文化である. 組織文化の管理と変革のステップは, 第一に, 「維持しようあるいは創造しよう」と試みている組織文化を体現する人物を採用あるいは選択すること」であり, 第二に「強力な社会化および研修のプログラムを通じて組織文化を管理すること」であるという (ニヴン, 清水監訳, 2009, 187-189頁).

先述のように, 人的資本では「従業員と戦略を整合させる」ことに重点が置かれる. 産業クラスターにおいては, 「クラスター構成員 (組織) と戦略を整合させる」ということになる. ここでいう戦略が, 「イノベーション創出による地域経済の自律的活性化」であるとすれば, 人的資本で重要なのは, イノベーションを生み出す人材の育成となる.

情報資本では, 「情報と戦略を整合させる」ことに重点が置かれる. クラスターにおいてイノベーションを創出するためには, 知識の共有や, 新事業の情報の共有, 企業間あるいは産官学間の連携が欠かせないが, そこには柔軟な情報システムを整備することが不可欠である. ネットワーク化を十分機能させるためのインフラとして情報資本が重要になってくる.

組織資本では, 「持続可能な将来の成長と変化の種を播く」ことが重視される. クラスターにおいては, イノベーションを継続して創出しようとする文化づくりがこれにあたる. そのような文化づくりを推進しようとする人材の育成と, それを維持するための公式・非公式の管理というものが必要となる. 人的資本が組織個々人の能力の問題であるとすれば, そこから醸成される組織文化の維持・管理が組織資本での重要な課題であるといえる. クラスターにおいては, 大学や研究機関や人材・技術の集積により地域資源を充実させることが「将来の成長と変化の種を播く」ことにつながるであろうし, このような「種を播く」ためにさまざまな推進機関や政策との連携などが必要となってくる¹¹.

このように, クラスターのインフラ, 特に組織インフラを充実させるには, BSCの活用が有用であり, 人材と変革の視点をクラスターの実態に即して構築することが重要である.

協働の参加者 (クラスターの参加者) が, 自らの積極的な参加が協働に対してどのような貢献を果たすのか, ということについてのシナリオやロードマップがBSCや戦略マップによって示すことができれば, 解決の窓の開放によって示された解決策に対しても, やる気を持って取り組める状態になる.

(4) 「解決策と組織のやる気の結びつき」とBSCにおける視点間の因果連鎖

人材と変革の視点と, 内部プロセスの視点は, それぞれの要素が縦の因果関係で結ばれている. たとえば, 人材と変革の視点における「従業員を訓練する」という重要成功要因は, 内部プロセスの視点の「生産性を上げる」という重要成功要因と因果関係で結ばれている. この関係は,

¹⁰ 組織資本における業績尺度としては, 次のようなものがあげられている (ニヴン, 清水監訳, 2009, 231-233頁).

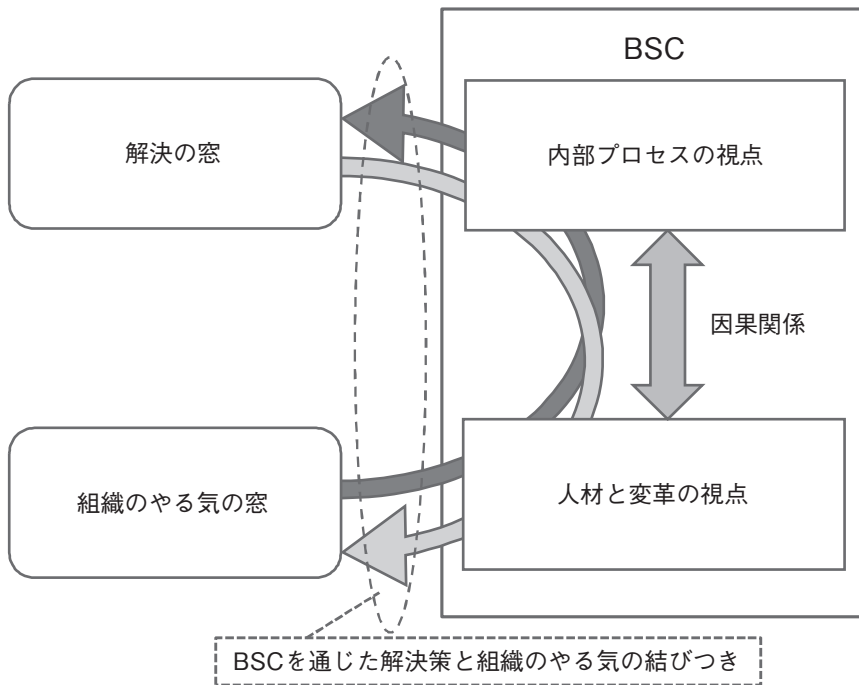
- ・従業員満足度
- ・戦略との整合性
- ・健康的なライフスタイルの奨励

¹¹ 産業クラスターのインフラ整備におけるBSCの役割についての詳細は, 高橋 (2011b) を参照されたい.

相互からWhy?とHow to?の観点から検証される。なぜ(Why?)「従業員を訓練する」必要があるのかという、「生産性を上げる」ためである。逆に、どうすれば(How to?)「生産性を上げる」ことができるのかといえば、「従業員を訓練する」ことになる。このように、よく設計されたBSCにおける二つの視点は密接な縦の因果関係の下にある。

この縦の因果関係(連鎖)があることで、解決の窓の解放で示された解決策が、組織のやる気の窓の開放によって、組織のやる気と結びつくことに大きな役割を果たすことになると考えられる。すなわち、その結びつきのためのインターフェースとしてBSCが作用することになる。その関係性を示したのが、図表4である。

図表4 BSCを通じた解決策と組織のやる気の結びつき



(筆者作成)

6. むすび

本稿では、産業クラスターを戦略的協働のひとつと位置づけ、戦略的協働を分析するモデルである協働の窓モデルの産業クラスター分析への適用可能性を探った。そして、協働の窓の解放などに対するBSCおよび戦略マップの活用の可能性を論じた。

本稿での議論は試論の提起の段階に過ぎない。まだまだ理論として不十分であり、さらなる議論のツメが必要であるということは、筆者は自覚している。ここで示した理論を具体的なケースで実証する必要がある。また、協働の窓とBSCの関連性についても、さらなる研究が必要である。それについては他日を期したい。

<付記>

本稿は日本学術振興会 科学研究費 基盤研究 (C) (課題番号: 24530550) の研究成果の一部である。

<参 考 文 献>

- オルヴ, スジョストランド, 吉川武男訳 (2006) 『バランス・スコアカードへの招待』生産性出版. (Olve, N. and A. Sjostrand (2006), *Balanced Scorecard*, West Sussex: Capstone Publishing.)
- 会計検査院 (2011) 「食農連携事業による新商品の開発等について」(平成23年10月19日付け 農林水産大臣宛て).
- 勝野美江, 藤科智海 (2010) 「食料産業クラスターにおけるコーディネータに関する調査研究」文部科学省 科学技術政策研究所Discussion Paper No. 71.
- 小島廣光 (2006) 「協働の窓モデル」『経済学研究』55巻4号, 11-30頁.
- 小島廣光, 平本健太 (2009) 「戦略的協働とは何か」『経済学研究』58巻4号, 155-193頁.
- 後藤祐一 (2009) 「戦略的協働の理論的枠組」『経済学研究』58巻4号, 319-330頁.
- 高橋賢 (2011a) 「産業クラスターへの管理会計の応用 BSCの適用可能性」『企業会計』63巻10号, 78-83頁.
- 高橋賢 (2011b) 「産業クラスターにおけるインフラ整備の評価とBSC」『横浜経営研究』32巻2号, 1-15頁.
- 高橋賢 (2012a) 「産業クラスターと戦略カスケードマップ」『横浜国際社会科学研究所』17巻2号, 1-11頁.
- 高橋賢 (2012b) 「産業クラスターの展開とバランス・スコアカード (BSC)」『れちおん青森』34巻402号, 38-43頁.
- 高橋賢 (2013a) 「食料産業クラスター政策の問題点」『横浜経営研究』34巻2・3号, 35-47頁.
- 高橋賢 (2013b) 「産業クラスターと戦略マップ ビジョン・戦略の共有とモニタリング」『れちおん青森』35巻416号, 14-19頁.
- 高橋賢 (2013c) 「産業クラスターへの管理会計技法の適用」『原価計算研究』37巻1号, 117-126頁.
- ニヴン, R. ポール, 清水孝監訳 (2009) 『BSC戦略マネジメントハンドブック』中央経済社. (Niven, P. R. (2006), *Balanced Scorecard Step by Step: Maximizing Performance and Maintaining Results*, John Wiley & Sons, Inc., 2nd ed.)
- 平本健太 (2009) 「戦略的協働の本質: 主要命題と実践的指針の提示」『経済学研究』59巻3号, 137-167頁.
- 二神恭一, 高山貢, 高橋賢編 (2014) 『地域活性のための経営と会計-産業クラスターの可能性』中央経済社.
- Lober, D. J. (1997), "Explaining the Formation of Business-Environmental Collaborations: Collaborative Windows and the Paper Task Force," *Policy Sciences*, 30, pp. 1-24.
- Zimmerman, K. (2002), "Using the Balanced Scorecard for Interorganizational Performance Management of Supply Chains-A Case Study," in S. Seuring and M. Goldbach ed. (2002), *Cost Management in Supply Chains*, N. Y. : Physica-Verl., pp. 399-415.

[たかはしまさる 横浜国立大学大学院国際社会科学研究院教授]

[2014年6月16日受理]