



Title	ツール・ド・北海道と車粉問題の解決プロセスの特徴
Author(s)	後藤, 祐一
Citation	経済學研究, 59(3), 225-234
Issue Date	2009-12-10
Doc URL	http://hdl.handle.net/2115/40130
Type	bulletin (article)
File Information	ES59-3_019.pdf



[Instructions for use](#)

ツール・ド・北海道と車粉問題の解決プロセスの特徴

後 藤 祐 一

1. はじめに

筆者は、既に「ツール・ド・北海道」と「車粉問題の解決プロセス」の2つの戦略的協働の事例研究を報告している。この2つの報告は、いずれも「協働の窓モデル」にもとづき、NPO、政府、企業間の戦略的協働の形成から実現・展開までの一連のプロセスを実証的に解明したものである。

本稿の目的は、これら2つの事例研究の分析結果をより詳細に比較・検討することにより、戦略的協働の特徴の解明を試みることである。具体的には次の2つの分析を行う。

第1に、先の2報告では解明されなかった戦略的協働の複雑性と協働の場・協働の窓との間の相互関係を分析する。この分析では、2つの戦略的協働の間で相違する特徴に関して、2つの命題を導出する。

第2に、先の2報告では検討が必ずしも十分ではなかった2つの戦略的協働に共通する特徴をより詳細に分析し、7つの命題を導出する。

なお、本稿では戦略的協働を「新しい社会的価値の創造を目的としたNPO、政府、企業間の協調的活動」と定義する。

2. 分析枠組と事例の概要

(1) 分析枠組

上述のように、本稿で検討される2つの事例は、NPO、政府、企業間の戦略的協働を分析するために導出された理論的枠組である「協働の窓モデル」にもとづいて分析された。以下、

協働の窓モデルの概略を説明する。

協働の窓モデルは、参加者、協働アクティビスト、協働の場、問題、解決策、活動、組織のやる気、協働の窓、実現された協働の9つによって構成されている。

協働の窓モデルでは、問題の流れ、解決策の流れ、活動の流れ、組織のやる気の流れの4つの独立した流れが想定されており、いずれも左から右へ時間の経過とともに流れている。それぞれの流れには、戦略的協働の参加者によって投げ込まれたり、協働の窓が開くことで生成したりする問題、解決策、活動、組織のやる気が浮遊する。各流れの中に投げ込まれたものは、協働の窓が開くことを契機に、活動の流れの中に合流する。協働の窓には、問題の流れから活動の流れに向かって開く問題の窓、解決策の流れから活動の流れに向かって開く解決策の窓、組織のやる気の流れから活動の流れに向かって開く組織のやる気の窓の3種類が存在する。

協働の窓の開放を契機に活動の流れの中に流れ込んだ、問題、解決策、活動、組織のやる気の4つは、協働アクティビストによって結びつけられ、1つのパッケージを構成する可能性がある。このように4つが1つのパッケージを構成した場合、協働が実現される。なお、協働は、前史(第1期)、形成期(第2期)、実現期(第3期)、展開期(第4期)に区分され、年代記分析にもとづいて解析される。

協働の窓モデルは次の4つの特徴を持っている。戦略的協働が促進されるメカニズムの解明を可能にする。偶然性とパターンをともなう戦略的協働の理解を前進させる。戦略的協

働の分析において必要と考えられる要因のほとんどが考慮されている。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。

ツール・ド・北海道における戦略的協働と車粉問題の解決における戦略的協働は、この「協働の窓モデル」にもとづいて分析された。

(2) 事例の概要¹⁾

ツール・ド・北海道における戦略的協働

ツール・ド・北海道における戦略的協働は、国内最大級の自転車ステージロードレース大会の開催を目的としたものである。ツール・ド・北海道は、1987年に第1回大会、2009年には第23回大会が開催されており、20年以上にわたり継続している。

ツール・ド・北海道は、北海道開発庁によって構想され、北海道開発庁を中心に準備・検討が進められた。ツール・ド・北海道は、北海道開発庁(当時)、(財)日本自転車競技連盟、北海道自転車競技連盟、(財)ツール・ド・北海道協会、北海道開発局、民間企業、業界団体、地方自治体など、多数の組織の協力によって開催されている。

ツール・ド・北海道は、1986年頃から本格的に構想された。北海道開発庁は、ツール・ド・北海道の公益性と恒常的な活動の2点を考慮し、運営組織を財団法人とすることに決定した。そして、1987年5月、ツール・ド・北海道の運営組織である(財)ツール・ド・北海道協会が設立された。

ツール・ド・北海道は自転車競技大会であり、自転車競技大会の開催・運営に関するノウハウが必要である。この点については、(財)日本自転車競技連盟と北海道自転車競技連盟が協力をした。ツール・ド・北海道が構想された当時、日本国内には、本格的な自転車ステージロードレース大会は開催されていなかった。そこで、

(財)日本自転車競技連盟は、ステージロードレースに関するさまざまな資料の収集や競技規則の作成、審判員の派遣・育成などを行った。また、北海道開発庁などに対して、自転車競技に関するさまざまな情報提供などを行った。

今日、ツール・ド・北海道は、(財)ツール・ド・北海道協会を中心に大会の準備、運営が行われている。具体的には、(財)ツール・ド・北海道協会がオーガナイザーとして、毎年、ツール・ド・北海道大会という「場」の設定を行っている。(財)日本自転車競技連盟は、大会当日の競技運営や競技規則の改訂などを継続的に行っている。民間企業は、(財)ツール・ド・北海道協会の運営やツール・ド・北海道大会の準備・運営のためにボランティアを派遣、大会当日の準備・運営などの面で協力をしている。

車粉問題の解決における戦略的協働

車粉問題の解決における戦略的協働とは、1970年代後半から札幌市などで、冬期の自動車用タイヤとして普及したスパイクタイヤを装着した自動車の走行によって発生したさまざまな問題の解決を目的としたものである。

車粉問題は、健康問題、交通安全問題、生活環境汚染、都市環境の悪化などさまざまな問題が同時に発生したものである。車粉問題は、札幌市などの全国の積雪寒冷都市においてのみ顕在化したものであり、「健康・環境」が「交通安全・経済効率」という相反する問題を含む特殊なものであった。

国、地方自治体、タイヤメーカー、(財)日本自動車タイヤ協会、市民団体、弁護士会などさまざまな組織が、それぞれの関心にもとづいて車粉問題の解決に向けて取り組んだ。しかし、個々の組織による活動には限界があり、車粉問題を根本的に解決するには至らなかった。

車粉問題が顕在化してきた頃は、問題の原因は解明されておらず、山科研究室による車粉の実態解明調査が行われた。この調査から、車粉の原因がスパイクタイヤであることが明らかになった。そして、市民団体などによってスパイ

1) 事例の詳細、分析結果、出所などは、後藤(2008, 2009)。

クタイヤ使用の自粛や使用禁止を求めるさまざまな活動が展開された。しかしながら、冬期における自動車走行の安全性、スパイクタイヤに代わる冬用のタイヤ開発（スタッドレスタイヤ）の必要性、スパイクタイヤに対する安全神話などが存在していたことから、問題は容易に解決されなかった。

市民団体や弁護士会は、スパイクタイヤに起因する車粉問題を解決するためには、スパイクタイヤの使用を禁止するしかない、との認識にもとづき活動を継続して行った。札幌市は、スパイクタイヤの使用期間を制限、タイヤ業界と協力してスタッドレスタイヤのモニター制度を実施するなど、スタッドレスタイヤの普及に努めた。タイヤ業界は、スパイクタイヤの中に埋め込まれているスパイクピンの本数の削減、スタッドレスタイヤの開発・性能向上、スタッドレスタイヤの普及活動などさまざまな活動を継続的に行った。

そして1988年、総理府公害等調整委員会において、スパイクタイヤの製造及び販売の中止を求める調停が成立し、1990年12月末にスパイクタイヤの製造、1991年3月末にスパイクタイヤの販売が中止されることが決定された。さらに、1990年6月には「スパイクタイヤの粉じんの発生防止に関する法律」が公布・施行された。

最終的に、スパイクタイヤの使用は減少し、スパイクタイヤに起因するさまざまな問題が解消された。

3. 戦略的協働の複雑性と協働の場と窓の関係

本節では、これら2つの協働プロジェクトを参加者の立場の多様性と参加者間のパワー関係の2点から検討する。

第1の参加者の立場の多様性とは、参加者がどの程度相違した認識にもとづき戦略的協働に関与したのかを指している。ツール・ド・北海道における戦略的協働の場合、当初、参加者が

認識・定義していた問題は、「停滞する北海道経済の活性化」、「自転車競技の振興および競技者レベルの向上」など少数であり、参加者の立場の多様性の程度は低かったと考えられる。他方、車粉問題の解決における戦略的協働の場合、「道路補修費問題」、「都市環境問題」、「生活環境問題」、「交通安全問題」、「健康問題」など多岐にわたっており、参加者の立場の多様性は高かったと考えられる。

このように、2つの戦略的協働では、形成期において参加者の立場の多様性の程度に相違がみられた。そして、ツール・ド・北海道の場合、参加者間で戦略的協働の問題や解決策に関するコンセンサスが早期に形成されたのに対し、車粉問題ではコンセンサスの形成に時間を要した。したがって、参加者の立場の多様性の程度は、戦略的協働における参加者間での問題や解決策に関するコンセンサスの形成に影響を与えると考えられる。すなわち、戦略的協働における参加者の立場の多様性が低い場合には、協働のプロジェクトの目的が比較的容易に定義されるのに対し、参加者の立場の多様性の程度が高い場合には、協働プロジェクトの目的の定義が比較的困難であると考えられる。

第2の参加者間のパワー関係とは、参加者間のパワー関係が協働プロジェクトの進展とともに変化するかどうかを指している。特定の組織が主導的な役割を担って形成、実行、展開するのであれば、特定の組織の意図を反映し、計画的に実行されると考えられる。他方、主導的な役割を担う組織が存在しない場合や、協働プロジェクトの進展とともに主導的な役割を担う組織が変化する場合には、戦略的協働に関与した多数の参加者の意図が反映されると考えられ、協働プロジェクト全体の調整の必要性が高くなると考えられる。すなわち、特定の組織にパワーが集中している場合には、計画の立案が比較的容易であり、他方、パワーを持つ参加者が協働プロジェクトの進展とともに変化する場合、戦略的協働に関する計画の立案が比較的困難である

と考えられる。

ツール・ド・北海道における戦略的協働の場合、北海道開発庁を中心に戦略的協働が、形成、実行、展開された。ツール・ド・北海道では、参加者それぞれが独自の資源を保有しており、相互依存적であった。それにもかかわらず、北海道開発庁が、他の参加者に対してパワーを行使することができたのは、北海道開発庁が固有の資源を活用し、他の参加者では実現が困難な「ツール・ド・北海道のスキーム」を構築し得たためと考えられる。

(財)日本自転車競技連盟や北海道自転車競技連盟は、ツール・ド・北海道のような自転車ステージロードレースの開催を希望していた。しかし、多額の資金や人員、警察当局からの公道の使用許可を得ることなど、さまざまな点において実現は容易でなかった。これに対して、北海道開発庁は、警察当局から一般道路の利用許可の獲得、自転車ステージロードレース大会の開催に必要な資金、運営団体の設立などを行うことができた。すなわち、北海道開発庁は、自らの組織の持つ固有の資源を活用し、他の参加者では実現が困難な事柄を実現するためのスキームを提供することで、(財)日本自転車競技連盟などに対して、相対的にパワーを行使することができたと考えられる。

他方、車粉問題の解決における戦略的協働の場合にも、参加者間には、相互依存の関係が存在したと考えられる。具体的には、市民団体は、戦略的協働の実現において不可欠な市民からの理解を得るという点で、とりわけ強い影響力を持っていたと考えられる。一方、タイヤメーカーなどのタイヤ業界は、スタッドレスタイヤの開発・製造能力を保有していた。中央省庁や札幌市は、法律や条例の制定・施行、諸政策の施行する権限を保有していた。

このように車粉問題の解決における参加者間には資源の補完性があった。他方、これら参加者の保有していた資源は、他の組織が代替することは困難であった。すなわち、各組織ないし

は各セクターに帰属する固有の資源であったと考えられ、参加者は自律性を確保することができた。

車粉問題の解決における戦略的協働の場合、協働プロジェクトの進展とともに当該時期の主要なタスクが変化し、当該時期に最も適切な活動を展開できる参加者も変化していた。すなわち、タスクの変化とともに中心となって活動をした組織が変化していたことから、参加者間でパワー関係が変化していた。

以上のように、ツール・ド・北海道における戦略的協働と車粉問題の解決における戦略的協働を比較すると、ツール・ド・北海道における戦略的協働は、参加者の多様性が低く、特定の参加者にパワーが集中し、計画的な形成、実行、展開が可能であり、複雑性が低い戦略的協働であったと考えられる。他方、車粉問題の解決における戦略的協働は、参加者の多様性が高く、参加者間のパワー関係が変化していたことから、創発的な形成、実行、展開に任さざるを得ない戦略的協働であったと考えられる。

この戦略的協働における複雑性の程度は、戦略的協働において設定・活用される協働の場と開放される協働の窓の数に影響を与える。

はじめに、戦略的協働の形成と実行のために、特定の参加者によって共有されたコンテキストである協働の場について検討する。これら2つの戦略的協働の場合、それぞれ複数の協働の場が設定・活用された。具体的には、ツール・ド・北海道における戦略的協働では3つ、車粉問題の解決における戦略的協働では22の協働の場がそれぞれ設定・活用された。

上述のように、ツール・ド・北海道における戦略的協働は、複雑性の程度が低く、計画的な形成、実行、展開が可能であった。そのため、参加者間の調整の必要性は低く、少数の協働の場が設定・活用された。他方、車粉問題の解決における戦略的協働の場合、複雑性の程度が高く、創発的な形成、実行、展開に任さざるを得なかった。そのため、参加者間の調整の必要性

が高く、多数の協働の場が設定・活用されたと考えられる。すなわち、戦略的協働の協働プロジェクトの複雑性が、戦略的協働において設定・活用される協働の場の数を規定すると考えられる。

次に、戦略的協働において開放された協働の窓の数について検討する。ツール・ド・北海道における戦略的協働で開放された協働の窓の数は全部で5回であった。他方、車粉問題の解決における戦略的協働において開放された協働の窓は、全部で17回であった。

戦略的協働における協働の窓は、協働アクティビストが 特定の問題を注目させる、 自らの得意とする解決策を推進する、 特定の参加者のやる気を発揮させる、 好機ないしは機会と考える時期である。

ツール・ド・北海道における戦略的協働の場合、開放された協働の窓が少数であったのは、参加者間の立場の多様性の程度が低く、参加者間で早期に戦略的協働の問題や解決策に関するコンセンサスが形成されたためであると考えられる。他方、車粉問題の解決における戦略的協働の場合、参加者間の立場の多様性の程度が高く、参加者間で戦略的協働問題や解決策に関するコンセンサスを形成するのに時間を要している。

戦略的協働は、参加者の活動の結果として実現する。したがって、参加者間で一定のコンセンサスを形成することは不可欠である。このコンセンサスの形成に際して、参加者間の立場の多様性の程度が高い場合、協働アクティビストは、さまざまな出来事を活用し、問題を認識させたり、解決策を推し進めたり、組織のやる気を発揮させたりし、コンセンサスの形成を促す必要があると考えられる。したがって、戦略的協働における参加者の立場の多様性の程度が、戦略的協働において開放される協働の窓に影響を与えると考えられる。

以上の考察により、2つの戦略的協働の間で相違する特徴に関して、次の2つの命題が導出

された。

命題1：戦略的協働において設定・活用される協働の場の数は、戦略的協働の複雑性に規定される。

命題2：戦略的協働において開放される協働の窓の数は、戦略的協働の複雑性に規定される。

4. 2つの戦略的協働に共通する特徴

3節では、2つの戦略的協働の間で相違する特徴について検討した。本節では、2つの戦略的協働に共通する特徴について考察する。これら2つの戦略的協働に共通する特徴は、(1) 戦略的協働の一般的特徴に関する命題と(2) 戦略的協働の実現可能性に関する命題に区分される。

(1) 戦略的協働の一般的特徴に関する命題

2つの戦略的協働の場合、時間の経過とともにさまざまな問題が認識・定義された。そして、戦略的協働の進展とともに認識・定義された問題は、より具体的な問題であった。

ツール・ド・北海道における戦略的協働の場合、ツール・ド・北海道大会や(財)ツール・ド・北海道協会への協力の確保、ツール・ド・北海道大会の効率的な開催など、ツール・ド・北海道を実現、継続して開催するための問題が認識・定義されている。

他方、車粉問題の解決における戦略的協働の場合、車粉問題を解決するために必要な事柄である、大型車用のスタッドレスタイヤの開発、スパイクタイヤの使用禁止の法制化などの問題が認識・定義されている。

このように、戦略的協働において、認識・定義される問題は、戦略的協働の進展とともに具体的なものとなっている。参加者によって認識・定義される問題が具体的なものとなるのは、協働の進展とともに具体的な方向性、道筋が明確になるためである。すなわち、方向性、道筋が

明確になることで、より明確な課題が認識・定義されるようになる。以上から、次の命題が導出される。

命題3：戦略的協働において認識・定義される問題は、進展とともにより具体的な問題が認識・定義される。

2つの戦略的協働に共通する特徴として、戦略的協働に継続して関与した参加者と特定の時期においてのみ関与した参加者が存在したことがあげられる。ツール・ド・北海道における戦略的協働と車粉問題の解決における戦略的協働の場合、ほとんどの参加者が、一度、戦略的協働に関与したら継続的に参加している。しかし、必ずしも戦略的協働の全期間にわたって活動を展開してはいるわけではない。

ツール・ド・北海道における戦略的協働の場合、(財)ツール・ド・北海道協会は、財団の設立以降、継続的に関与している。他方、車粉問題の解決における戦略的協働では、弁護士会は、弁護士会が車粉問題を取り上げることを決定してから継続的に関与している。

また、ツール・ド・北海道における戦略的協働の場合、ツール・ド・北海道の中心となって活動を展開していた北海道開発庁は、ツール・ド・北海道が継続的に開催されるようになってからは、徐々に関与の程度が低くなっていった。

戦略的協働において、継続的に関与する参加者と特定の時期においてのみ関与する参加者が存在するのは、各参加者の担う役割に関連すると考えられる。

具体的には、ツール・ド・北海道における戦略的協働の場合、戦略的協働から退出した参加者である北海道開発庁は、自らの役割を「関与したプロジェクトや組織が独り立ちするための支援をするのが組織の役割²⁾」と認識していた。ツール・ド・北海道における戦略的協働は、(財)ツール・ド・北海道協会などによって継

続的に開催されるようになった。この段階では、(財)ツール・ド・北海道協会が北海道開発庁の担った役割を果たすようになった。そのため、北海道開発庁は、戦略的協働から退出したと考えられる。

他方、その他の参加者は、それぞれの戦略的協働において、実現プロセスおよび展開プロセスにおいて何らかの役割を継続的に担っていたと考えられる。

このように戦略的協働に継続して関与する参加者と特定の時期においてのみ関与する参加者が存在し、参加者の関与する期間は、戦略的協働における参加者の役割と関連している。以上から、次の命題が導出される。

命題4：戦略的協働には、継続して関与する参加者と特定の時期においてのみ関与する参加者が存在する。

(2) 戦略的協働の実現可能性に関する命題

2つの戦略的協働には、NPO、政府、企業の3つの異なるセクターに属する組織が参加している。これら2つの戦略的協働において、各組織が活用した資源は、戦略的協働の目的を達成するためには不可欠であった。

ツール・ド・北海道における戦略的協働の場合、北海道開発庁は構想力、(財)日本自転車競技連盟は自転車競技に関するノウハウ、企業や地方自治体は、ツール・ド・北海道や(財)ツール・ド・北海道協会を支援するだけの資金や人員を保有していた。これら資源は、ツール・ド・北海道を実現し継続的に開催するためには、それぞれ必要不可欠な資源であった。

他方、車粉問題の解決における戦略的協働の場合、山科研究室は車粉の実態を解明するだけの研究能力、弁護士会は法律に関する知識、札幌市や環境庁などの政府は、法律や条例の制定・施行、および諸政策を施行する権限を保有していた。タイヤメーカーや(財)日本自動車タイヤ協会は、タイヤの開発・製造に関するノウハウを保有していた。このように、車粉問題の解

2) 後藤(2008), p. 157。

決における戦略的協働の場合も、各組織の保有していた資源は、車粉問題を解決する上では必要不可欠な資源であった。

このように、2つの戦略的協働の場合、各参加者が何らかの資源を保有するとともに、資源の補完性があったことで戦略的協働が実現された。以上から、次の命題が導出される。

命題5：戦略的協働の参加者間に資源の補完性がある場合、戦略的協働の実現可能性が高まる。

2つの戦略的協働に共通する特徴として、協働アクティビストによって複数の協働の場が設定され、彼らはこれら協働の場において活動をしていたことがあげられる。

ツール・ド・北海道における戦略的協働の場合、北海道開発庁企画室、(財)ツール・ド・北海道協会本部事務所、ツール・ド・北海道大会の3つの協働の場が設定された。これら協働の場には、複数の参加者が関与していた。同時に、これら協働の場は、相互に関連しており重層的に連結されていた。

他方、車粉問題の解決における戦略的協働の場合、多数の協働の場が設定されていた。これら協働の場には、特定の参加者のみが活用する場もあれば、不特定の比較的多くの参加者が活用する場もあった。

これら2つの戦略的協働の協働アクティビストは、特定の協働の場でのみ活動を展開するのではなく、複数の協働の場に積極的に関与し、参加者間の対話などを促していた。協働アクティビストが、複数の協働の場に関与し参加者間の対話を促進したことで、参加者間の戦略的協働に対する認識の向上や、新たな問題、解決策、活動、組織のやる気の生成され、戦略的協働の実現可能性が高まった。以上から、次の命題が導出される。

命題6：協働アクティビストが、複数の重層的に連結された協働の場を活用する場合、戦略的協働の実現可能性が高

まる。

2つの戦略的協働では、戦略的協働とは直接関連しない活動が、戦略的協働の進展に大きな影響を及ぼしていた。

ツール・ド・北海道における戦略的協働の場合、戦略的協働とは直接関連しない活動として、北海道自転車競技連盟が、北海道において長期にわたって自転車競技大会を開催していたこと、世界選手権自転車競技大会の開催が決定されていたことの2点があげられる。の活動の結果として、北海道において自転車競技者が存在していたこと、自転車販売店網が構築されていたことなど、自転車競技に必要な基盤が形成されていた。の活動は、ツール・ド・北海道の構想以前に、世界選手権の日本での開催が決定されており、(財)日本自転車競技連盟にとって、ツール・ド・北海道は、世界選手権を開催するという点で魅力的であった。

ツール・ド・北海道における戦略的協働の場合、協働アクティビストの山本はの活動を活用し、大脇はのためにツール・ド・北海道を活用した。

他方、車粉問題の解決における戦略的協働の場合、戦略的協働とは直接関連しない活動として、札幌市において開催された北方都市会議があげられる。北方都市会議の中で、世界の諸都市ではスパイクタイヤの使用が規制されていることが報告された。この北方都市会議後、札幌市では「脱スパイクタイヤ」の実現を一層推進していくことが決定された。協働アクティビストの黒田は、この決定をさまざまな政策を推進していく絶好の機会として捉え活動した。

このように2つの戦略的協働では、戦略的協働とは直接関連しないさまざまな活動が、協働プロジェクトの内容の検討や参加者の活動の促進に影響を及ぼしている。協働アクティビストが、戦略的協働の実現を促進すると考えられる活動を適切に活用し、参加者の活動を促したことで、戦略的協働が実現された。以上から、次の命題が導出される。

命題 7 : 協働アクティビストが、戦略的協働とは直接関連しない活動を活用する場合、戦略的協働の実現可能性が高まる。

2つの戦略的協働に共通する特徴として、協働アクティビストによって参加者の認識・定義している問題からアジェンダが形成され、そのアジェンダが参加者間で共有されていったことがあげられる。

ツール・ド・北海道における戦略的協働の場合、参加者それぞれが異なる問題を認識・定義していた。協働アクティビストであった山本や大脇らは、それぞれの参加者が認識している問題を協働の場における対話を通じて訴え、これらの問題が相互に理解・共有された。

他方、車粉問題の解決における戦略的協働の場合、ツール・ド・北海道における戦略的協働と同様に、さまざまな参加者がそれぞれ問題を認識・定義していた。また、協働アクティビストは、それぞれの参加者が認識・定義していた問題を、協働の場における対話を通じて、相互に認識することを試みた。

これら2つの戦略的協働では、協働アクティビストが参加者の認識・定義している問題を、他の参加者に認識・共有させたことで、参加者による新たな問題、解決策、組織のやる気の生成を促した。その結果、戦略的協働の実現可能性が高まった。以上から、次の命題が導出された。

命題 8 : 協働アクティビストが、参加者にアジェンダを認識・共有させる場合、戦略的協働の実現可能性が高まる。

2つの戦略的協働では、さまざまな組織のやる気が発揮された。これら戦略的協働において発揮された組織のやる気は、自発的に発揮された組織のやる気、外発的要因によって発揮された組織のやる気の2つに区分することができる。

の自発的に発揮された組織のやる気とは、参加者が、特定の出来事や他の組織との関わりの中で発揮する組織のやる気である。これには、ツール・ド・北海道の開催に向けた北海道開発庁のやる気、北方都市会議後の札幌市のやる気、条例案の提出に向けた市民団体のやる気、脱スパイクタイヤの実現に向けたタイヤ業界のやる気、法制化に向けた中央省庁のやる気などがあげられる。

他方、の外発的要因によって発揮された組織のやる気とは、外部からの刺激によって発揮される組織のやる気である。ツール・ド・北海道における戦略的協働の場合、ツール・ド・北海道の構想を正式に発表する以前に報道されたことで、北海道開発庁のやる気が高まった。さらに、ツール・ド・北海道の構想が批判されたことで、北海道開発庁のツール・ド・北海道の実現に向けた一層のやる気が発揮された。

車粉問題の解決における戦略的協働の場合、トヨタ財団が、山科研究室に対して、粉塵の実態解明のための研究助成を行った。これにより、山科は、車粉問題によりコミットするようになった。また、車粉問題の解決における戦略的協働の場合、新聞やテレビなどのメディアが、車粉問題の実態や問題の解決に向けたさまざまな組織の活動を継続的に報道した。これにより、車粉問題の解決の必要性が幅広く認識され、問題の解決に向けた活動がよりスムーズに行われるようになった。たとえば、スタッドレスタイヤのモニター制度には、想定以上の応募があった。

戦略的協働は、社会からの理解を得ることが実現においては不可欠である。したがって、戦略的協働に直接関与していない参加者によるこれらの活動は、戦略的協働に関与している参加者の戦略的協働に対するコミットメントの向上、戦略的協働の目的の精緻化などを促すと考えられる。したがって、戦略的協働に直接関与していない参加者によるこれら活動も、戦略的協働に関与している参加者間の対話におけるなどと同様に、戦略的協働の実現可能性を高めると考

えられる。以上から、次の命題が導出される。

命題9：戦略的協働に直接関与していない参加者による批判や報道あるいは支援も、戦略的協働の実現可能性を高める。

5. 本研究の意義と今後の課題

本稿では、戦略的協働の形成、実行、展開までの一連のプロセスの解明を目的とした2つの事例研究の分析結果をより詳細に比較・検討することにより、NPO、政府、企業間の戦略的協働の特徴に関する命題を導出した。

第1に、本稿では参加者の立場の多様性と参加者間のパワー関係の2点から、戦略的協働の複雑性について検討をした。そして、これら2点は、戦略的協働の「計画的」ないしは「創発的」な進展プロセスに影響を及ぼしていることを指摘した。また、戦略的協働における複雑性の程度は、参加者間の調整の必要性やコンセンサスの形成に影響を与えていることを明らかにし、これら2つの戦略的協働の相違点から2つの命題を導出した。

第2に、これまで行った2つの事例研究では必ずしも十分に検討されなかった仮説命題について再検討した。そして、戦略的協働における一般的特徴として7つの命題を提示した。

本稿では、戦略的協働の複雑性については、参加者の観点からのみ検討しており、戦略的協働の進展プロセスを特徴づける他の要因については考慮していない。したがって、協働プロジェクトを特徴づける他の要因について、より詳細な調査する必要がある。また、本稿では、イベントの開催と環境問題の解決の2つの分野における戦略的協働を対象としているに過ぎない。他の分野における戦略的協働の事例を含め、戦略的協働を特徴づける要因の解明や命題の導出も試みる必要がある。

付記

本稿は、科学研究費補助金・特別研究員奨励費(09J04468)を受け、実施している研究成果の一部である。

参考文献

- Austin, J. E. (2000), "Strategic Collaboration between Nonprofits and Businesses," *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 29(1), pp.69-97.
- Child, J., D. Faulkner and S. Tallman (2005), *Cooperative Strategy*, Oxford University Press Inc.
- 後藤祐一 (2008), 「NPO、政府、企業間の戦略的協働に関する実証研究 - ツール・ド・北海道の事例分析 - 」, 『経済学研究』(北海道大学) 57(4), pp.149-186.
- (2009), 「車粉問題の解決と戦略的協働 - 脱スパイクタイヤ社会の事例研究 - 」, 『経済学研究』(北海道大学) 59(1), pp.163-207.
- Huxham, C. & S. Vangen (2000a), "Ambiguity, Complexity & Dynamics in the Membership of Collaboration," *Human Relations*, 53(6), pp. 771-801.
- (2000b), "Leadership in the Shaping & Implementation of Collaborative Agendas: How Things Happen in a (not quite) Joined up World," *Academy of Management*, 43(6), pp. 1159-1175.
- 小島廣光・平本健太 (2009), 「戦略的協働とは何か」, 『経済学研究』(北海道大学) 59(1), pp.155-193.
- Lober, D. J. (1997), "Explaining the Formation of Business-Environmentalist Collaborations: Collaborative Windows and the Paper Task Force," *Policy Sciences*, 30, pp.1-24.
- O'Mahony, S., and B. A. Bechky (2008), "Boundary Organizations: Enabling Collaboration among Unexpected Allies," *Administrative Science Quarterly*, 53, pp.422-459.
- O'Mahony, S., and F. Ferraro (2007), "Managing the Boundary of an Open Project," *Academy*

- of Management Journal*, 50, pp.1079-1106.
- Pfeffer, J. and G. R. Salancik (1978), *The External Control of Organizations: A Resource Dependence Perspective*, New York: Harper & Row.
- Takahashi, L. M. and G. Smutny (2002) "Collaborative Windows and Organizational Governance: Exploring the Formation and Demise of Social Services Partnerships," *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 31(2), pp.165-185.
- Yin, R. K. (1994), *Case Study Research*, 2nd edition, Sage Publications. (近藤公彦訳, 『ケース・スタディの方法』, 千倉書房, 1996)