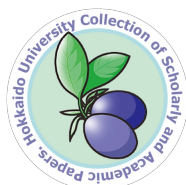




HOKKAIDO UNIVERSITY

Title	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-
Author(s)	後藤, 祐一
Citation	経済學研究, 57(4), 149-186
Issue Date	2008-03-10
Doc URL	https://hdl.handle.net/2115/32395
Type	departmental bulletin paper
File Information	ES57(4)_149-186.pdf



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——

後 藤 祐 一

1. 本研究の目的と分析枠組

(1) 本研究の目的

本研究の目的は、NPO、政府、企業間の戦略的協働のプロセスを解明することである。

NPO、政府、企業は、それぞれ独自のマネジメントを行いつつも、単一セクターの主体のみでは必ずしも十分に解決できない社会的課題等に取り組むため、近年、戦略的協働を積極的に展開するようになった。しかしながら、戦略的協働のための具体的な方法は、いまだ試行錯誤の段階にあり、十分には解明されていない。したがって、戦略的協働のプロセスを詳細に分析し、戦略的協働の特徴を解明し、効果的に行うための実践的指針を提示することは極めて重要である。

本研究では、戦略的協働を「セクターを異にする複数の組織が異なるいくつかの戦略的意図を実現するために、単一セクターの主体のみでは実現が困難な事柄を共同して実行する活動」と定義する。NPO、政府、企業のセクターを異にする組織による戦略的協働が、「なぜ」、「どのように」して実現されるのかを、国内最大の自転車ステージロードレース大会である「ツール・ド・北海道」における戦略的協働の事例研究を通じて解明する。

事例の選定理由は、次の通りである。ツール・ド・北海道は、北海道開発庁（以下、開発庁と略記することがある）、北海道開発局（以下、開発局と略記することがある）、（財）日本自転車競技連盟¹⁾（以下、日本連盟と略記することが

ある）、シマノ等のセクターを異にする多様な参加者によって実現された先駆的な協働であり、1987年の第1回大会以降、20年以上にわたって継続的に開催されている。このようなツール・ド・北海道におけるNPO、政府、企業間の戦略的協働を分析することによって、有効な戦略的協働のプロセスの特徴を析出することが可能であると考えられる。

(2) 先行研究と分析枠組

① 先行研究の検討

提携や協働に関する従来の研究は、主として同一セクターに属する組織、特に企業間のアライアンスを分析対象としたものが中心であり、それらは、資源依存モデル(Pfeffer & Salancik, 1978)などに基づいて分析されてきた。他方、異なるセクターに属する組織による協働に関する研究は、NPOと企業間、あるいはNPOと政府間の2者間の協働が主たる分析対象であった。本研究のような、NPO、政府、企業の3者間による戦略的協働に関する研究はほとんど存在しない。

また、戦略的協働に関する既存の研究は、協働のプロセスに着目したものと、協働の類型化を行ったものに大別される。

戦略的協働のプロセスに着目した研究として

1) 当時は、日本アマチュア自転車競技連盟であり、1995年、日本プロフェッショナル自転車競技連盟と日本アマチュア自転車競技連盟が統合され、（財）日本自転車競技連盟となった。

は, Lober(1997), Clarke & Roome(1999), Takahashi & Smutny(2002), Shaw(2003)等があげられる。また, 協働の類型化を行った研究としては, Sinclair & Galaskiewicz(1997), Austin(2000)等の研究があげられる。以下, それぞれの研究について検討する。

i) 戦略的協働のプロセスに着目した研究

Lober(1997)は, 米国の NGO である環境保護基金(Environmental Defense Fund)とマクドナルド, ジョンソン & ジョンソン, デューク大学, ネイションズ・バンク, プルデンシャル, タイムの7組織が, 環境に優しい包装素材を開発するために形成した Paper Task Force の事例を取り上げ, 戦略的協働が形成される過程を, ①問題の流れ, ②政策の流れ, ③組織の流れ, ④社会的・政治的・経済の流れ, ⑤協働の窓の諸概念を用いて分析した。

彼は, Paper Task Force の事例研究から, (a)環境問題に対する戦略的協働の形成には, 参加者の問題に対する高い認識が必要であり, 問題は, 科学のおよび市民の意見に基づいたものであることが必要である, (b)環境問題を解決するための戦略的協働は, 劇的に発生するのではなく徐々に形成される, (c)環境問題に対する戦略的協働は, 参加者の緑化に関する意識²⁾と相関している, (d)環境に対する強い一般の支持は, 消費者向けの製品を提供している企業が, 戦略的協働に参加するのを奨励するのに必要である, (e)協働アクティビストは, 戦略的協働の形成を促進する上で大きな役割を果たす, の5点を指摘している。

Clarke & Roome(1999)は, 環境に配慮したマネジメントの実践において優れていると認められている企業を取り上げ, 異なるセクターに属する組織との戦略的協働の形成を「学習—行為ネットワーク」の概念に基づいて分析を行った。彼は, 企業が, いかなる理由で環境に

配慮したマネジメントを行うのか, そして, いかにしてそのマネジメントを継続しているのかに注目して分析を試みている。

彼らによれば, (a)異なる組織で働く人々の間には, 相互交流を促進する「橋」が架けられている, (b)協働アクティビストがネットワークを促進している, (c)開かれた「場」が協働と学習を促進する, (d)ネットワークによって, 参加者が相互に学習し, 活動を展開する相互作用の場が生み出される, の4点を指摘している。

Takahashi & Smutny(2002)は, Lober によって提示された「協働の窓」の概念を用いて, HIV/AIDS 患者に対するサービスを提供している HIV Wellness Collaborative の協働事例を分析した。彼らは, この事例研究から, (a)戦略的協働の形成を促進する独特な状況は, 状況の変化に伴い戦略的協働が終焉してしまう可能性がある, (b)協働アクティビストと協働マネジャーとでは, 異なるスキルが要求される, (c)戦略的協働に参加することで, 各参加者は「資産」を獲得する, (d)戦略的協働のガバナンスは, 戦略的協働の適応範囲を制限する, の4点を指摘している。

Shaw(2003)は, NPO と政府による戦略的協働を分析対象とし, 協働の特徴および成功要因の解明を試みた。分析の結果, (a)個人的な経験が協働を促進する, (b)NPO と政府の協働は, 必ずしも利益を目的として行われるわけではない, (c)NPO と政府のいずれか, もしくは双方に積極的に協働に協力をする幹部が存在する, (d)NPO と政府のそれぞれの文化を相互に理解することが重要である, (e)参加組織の内部に協働に対する反発がある場合には, 協働の形成は不可能である, の5点を明らかにした。

ii) 戦略的協働の類型化を行った研究

Sinclair & Galaskiewicz(1997)は, 今日の企業と NPO の協働は, フィランソロピー型の協働だけではなく, さまざまな協働のタイプが

2) 緑化への意識とは, マネジメントにおいて環境問題をどのように考えているかを指す。

存在する点に着目し、利益の排他性／包括性、および、利益の測定可能性の2次元を用いて企業とNPOによる協働の類型化を試みた。その結果、企業とNPOの協働を、(a)慈善活動に関連したマーケティング(cause-related marketing)等の商業的協働、(b)スポンサー等の戦略的パートナーシップ、(c)美術展等の市民パートナーシップ、(d)制約のない寄附等のフィランソロピー・パートナーシップの4つに分類している。

また、彼らはNPOとの協働に際して企業がどの協働の類型を選択するかは、企業のフィランソロピーのみならず、企業の利益、市場における地位、所有権、社会的文脈にも依存すると指摘している。

Austin(2000)は、企業とNPOによる15の協働事例を分析し、協働を分類している。彼は、協働を1つの連続体として捉え、関与の程度、ミッションの重要性、資源の規模、活動の範囲、相互作用の程度、マネジメントの複雑性、戦略的価値の7指標を用いて、協働をフィランソロピー段階、取引段階、統合段階の3つのフェイズに分類した。

また、彼は分類をした各フェイズの特徴および相違点等を、①戦略とミッションおよび価値の配分、②個人的つながりと関係、③価値創造とビジョンの共有、④継続的学習、⑤注意の焦点(Focused Attention)、⑥コミュニケーション、⑦組織システム、⑧相互的期待と説明責任の8点で説明している。

加えて、協働を実践するには、目的に適合した協働を構築することが重要である点も指摘されている。そのためには、異なる機能を果たすさまざまな協働のポートフォリオが構築される必要がある。

iii) 小括

以上の先行研究の検討によって、次の点が明らかになった。

第1に、戦略的協働のプロセスに着目したLober(1997)、Clarke & Roome(1999)、

Takahashi & Smutny(2002)、Show(2003)らの研究は、戦略的協働の分析に際して、①問題、②解決策、③組織の活動、④外部環境、⑤協働アクティビスト、⑥協働の場の6点について考慮する必要性を指摘している。これら先行研究の分析対象は、参加者が一定であり、参加者間に共通の問題認識が予め存在すると考えられる協働であった。しかし、現実には即して考えると、戦略的協働への参加者が常に一定とは限らないし、参加者間に共通の問題認識が予め存在するとも限らない。時間の経過にともない戦略的協働の参加者が変化したり、共通の問題認識が少しずつ形成されたりする点等を考慮することで、より正確に戦略的協働のプロセスを把握することができると考えられる。

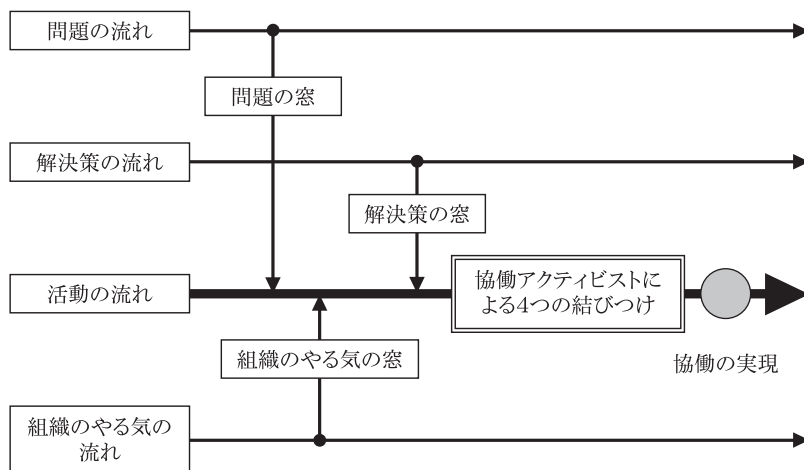
第2に、戦略的協働の類型化を行った研究は、セクターを異にする組織間の戦略的協働にはさまざまな類型が存在する点、および、それら類型ごとに、協働の程度や協働の内容について考慮する必要性を示唆している。しかし、類型化を主目的とするこれら研究は、実現された戦略的協働を一定の次元を用いて静的に分類するにとどまっている。戦略的協働がいかんして実現されるのかに関する動態的な解明が必要なのである。

② 分析枠組の提示

小島(2006)は、NPO、政府、企業間の戦略的協働を包括的かつ動態的に分析するための理論的枠組である「協働の窓モデル」を導出している(図1)。協働の窓モデルは、Lober(1997)や知識創造モデル³⁾、改訂・政策の窓モデル⁴⁾を参考に導出された枠組である。このモデルを構成する諸要素は、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協働の実現の9つである。以下、協働の窓モデルについて検討する。

3) Nonaka & Takeuchi (1995)。

4) 小島 (2003)。



注) 図には協働アクティビスト、協働の場、参加者は描かれていない。

出所: 小島 (2006), p. 24 を改編。

図1 協働の窓モデルの概念図

協働の窓モデルは、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つの独立した流れを基本とする。いずれも左から右へ、時間とともに流れており、協働の窓が開くことによって合流する。協働の窓とは、協働アクティビストが特定の問題を人々に注目させたり、自らが得意とする解決策を推し進めたり、組織のやる気を発揮させるのに好機と考える特定の時期を指している。

協働の窓には、問題の窓(問題の流れから活動の流れに向かって開く窓)、解決策の窓(解決策の流れから活動の流れに向かって開く窓)、組織のやる気の窓(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。また、活動は参加者によって活動の流れの中に投げ込まれ、浮遊する。

活動の流れの中で浮遊している問題・アジェンダ(問題のリスト)、解決策・諸解決策(解決策のリスト)、活動・活動状況(活動のリスト)、組織のやる気・組織のやる気状況(組織のやる

気のリスト)の4つは、協働アクティビストによって結び付けられ、1つのパッケージを構成する場合がある。この場合には、協働が形成され、そして実現(実行)される。他方、4つのうちのいくつかが部分的に結び付く場合もある。部分的な結び付きの場合には、特定の解決策・諸解決策が正式に決定・正当化されることはない。

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4つの特徴を持っている。すなわち、①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、②偶然性とパターンをともしな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全て考慮されている、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。したがって、本研究は、この協働の窓モデルに依拠して分析を行う。

なお、本研究で用いる主たるデータは、多数の関係者に対する詳細な聴取調査によって得られた1次データである。公刊資料等の2次データは、聴取調査によって収集した1次データを補完するために用いられる。

2. ツール・ド・北海道における戦略的協働

本節では、まず、ツール・ド・北海道の概要について述べる。次に、ツール・ド・北海道における協働の事例を紹介する。事例の記述に際して、ツール・ド・北海道における戦略的協働を、i) ツール・ド・北海道の企画・構想期、ii) ツール・ド・北海道の合意形成期、iii) ツール・ド・北海道の実行期の3期に区分した。なお、ツール・ド・北海道の略史を表1に示す。

(1) ツール・ド・北海道大会の概要

ツール・ド・北海道大会は、国内最大かつ唯一の自転車ステージロードレースである。ツール・ド・北海道は、1987年に第1回大会が開催された。2006年には節目となる第20回大会が開催され、現在に至っている。

ツール・ド・フランスに代表されるヨーロッパ型の自転車ステージロードレースと同様のレース開催が北海道において可能であったのは、①警察組織の連携が不要、②路肩の幅が広い道路

が敷設されている、という2つの条件を満たしていたからである。

①の警察組織の連携が不要であったとは、北海道では、北海道警察という単一の警察組織が全ての道路を管轄しているため、県境をまたいで警察組織の連携を図る必要がないことを意味している。自転車ステージロードレースの場合、公道を広範囲にわたって利用する必要がある。したがって、大会開催のためには交通誘導や交通整理などが不可欠である。これら交通規制を行う際、複数の警察組織間で連携を図る必要がない北海道は、非常に有利であった。

②の路肩の幅が広い道路が敷設されているとは、北海道では除雪した雪を路肩に寄せる必要があるため、本州等と比較して、路肩幅に相当の余裕が設けられていることを意味する。自転車競技の場合、転倒事故は不可避である。競技を安全に遂行するためには、路肩の幅が広いほど望ましい。図らずしも、北海道の道路はこの条件を満たしていたのである。

ツール・ド・北海道は、ツール・ド・フラン

表1 ツール・ド・北海道の略史

第1期	1986年6月	資料収集を開始（開発庁）
	1986年7月	第73回ツール・ド・フランスの開催
	1986年8月	東北地域自転車ステージレースの開催
第2期	1986年9月	ツール・ド・北海道の本格的な計画の開始
	1986年11月	ツール・ド・北海道の構想が北海道新聞によって報道
	1986年12月	ツール・ド・ジャパン第5戦の開催
	1986年12月	ツール・ド・北海道の計画を関係組織へ正式に提案
	1987年1月	財団設立準備委員会、募金委員会、運営委員会の設立
	1987年3月	ロゴ募集、商標登録
	1987年4月	ツール・ド・韓国の開催
	1987年5月	財団設立発起人会
	1987年5月	国際ロードレース東京大会の開催
	1987年5月	協会認可
	1987年10月	第1回ツール・ド・北海道大会の開催
第3期	1990年9月	世界選手権自転車競技大会の日本開催
	1997年10月	第11回ツール・ド・北海道国際大会の開催
	2006年9月	第20回ツール・ド・北海道国際大会の開催

出所: 内部資料より作成。

表2 2006年ツール・ド・北海道国際大会日程

日付	項目	場所・区間	距離
9月13日	プロローグ	旭川市（石狩川河川敷特設コース）	2.5km
9月14日	第1ステージ	旭川市～名寄市	169km
9月15日	第2ステージ	士別市～深川市	185km
9月16日	第3ステージ	東神楽町～三笠市	170km
9月17日	第4ステージ	美瑛市～札幌市	180km
9月18日	第5ステージ	札幌市	30km

出所: 2006年ツール・ド・北海道国際大会事業報告書より作成。

スを参考に、北海道内を一周することを目標に掲げており、北海道全体を道北、道南、道東、道央の4つのエリアに分け、毎年コースを変更して開催されている。

たとえば、2006年9月13日から9月18日の6日間にわたって開催された第20回ツール・ド・北海道国際大会は、総走行距離が734kmに及び、大会には国内外20チーム、100名の選手が参加した。また、大会役員関係者など約2,800名が大会運営に携わった。この他にも、ボランティアや医療関係者、メカニックなど多数の人員が大会の開催に携わった。加えて、車両44台、規制看板1,102枚、ポスター98,000枚が使用され、総額およそ1億5,500万円の経費が投入された。第20回ツール・ド・北海道国際大会の日程は、表2に示される。

現在、ツール・ド・北海道国際大会は、(財)ツール・ド・北海道協会(以下、協会と略記することがある)、日本連盟の主催、国土交通省、文部科学省、経済産業省、北海道、(財)日本体育協会、(財)日本オリンピック委員会などの後援、開発局、北海道経済産業局、各市町村、企業等の協力によって開催されている。

(2) 第1期: ツール・ド・北海道の企画・構想期

① ツール・ド・北海道の構想

北海道開発庁は、1979年ごろから第5次北海道総合開発計画策定の議論を開始した。開発庁は全国の地方自治体を調査し、他の地方自治体とは異なる北海道独自の開発計画を目指した。

第5次北海道総合開発計画策定の議論を行っていたこの時期は、国鉄の赤字問題、炭鉱の閉鎖、農業や酪農などの自由化の流れ等の影響を受け、北海道経済は停滞していた。また、道路整備等のハード中心の政策から脱却し、ソフトを重視する政策を推進するよう、開発庁に対する要望が高まっていた。

開発庁は、北海道の経済基盤を第1次産業から第2次産業へ転換を促進する政策を打ち出す必要に迫られていた。北海道に第2次産業が根付いていないことを認識していた開発庁は、北海道に第2次産業を根付かせる政策を打ち出すため、機械工業に関する勉強を積極的に行っていた。同時に、北海道経済の活性化の有効な手段の1つが観光である、との認識にもとづき、北海道経済停滞の打開策の1つとして観光産業の振興を検討していた。

北海道はこれまで、「さわやかな夏、雪まつの冬」というキーワードで観光産業の振興を行っており、夏と冬には観光客を呼び込むことに成功していた。しかし、春と秋は、北海道の観光産業にとってはグレイシーズンであった。開発庁は、第5次北海道総合開発計画の中に、この観光のグレイシーズンを解消し四季を通じて北海道に観光客を呼び込めるよう観光産業の振興を盛り込んだ⁵⁾。

当時の建設省による自転車専用道路の整備計

5) 河川の拾遺録(Ⅷ)において、「北海道を一年中観光客が訪れるようにしたいというのが、関係者の強い希望であった」と記述されている。

画を受けて、開発庁は、北海道内の自転車専用道路の整備を開始した。また、アウトドアスポーツを観光のグレースーゾンの打開策の1つとして位置づけ、オートキャンプやスカイスポーツなどアウトドアスポーツの振興を開始した。

こうした状況の下、開発庁は、「観光・スポーツ・工業」の3点の結びつきを考慮した政策に着眼し、オートバイレースや自転車レースをはじめ、さまざまな企画を検討した。ちょうどこの時期、バイコロジー⁶⁾が見直され始めていた。しかし、競輪以外の自転車競技はほとんど存在せず、自転車のロードレースといえば、国民体育大会のワンデーレースだけであった。こうした折、NHKがツール・ド・フランスの模様をテレビ放送したことがきっかけで、自転車のステージロードレースの開催が検討されることになった。

② ツール・ド・北海道の前身

北海道において自転車のトラックレースなどの自転車競技大会を開催していたのは、北海道自転車競技連盟(以下、道連盟と略することがある)であった。しかし、これら自転車競技大会には、ツール・ド・北海道の直接的な前史となるような自転車ステージロードレースは存在していなかった。

わが国の自転車競技は、高度経済成長期を経てスポーツ化していった。一部の自転車競技者からは、道連盟に対して、ツール・ド・フランスのような自転車ステージロードレース大会を北海道で開催して欲しいという要望が寄せられていた。道連盟も、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、自転車のステージロードレースを開催するには多くの資金や人員が必要であった。これら資源を十分には保有していない道連盟が、単独で自転車のステージロードレース大会を開

催することは困難であった。

この頃、道連盟、北海道拓殖銀行、北海道新聞社等によってツール・ド・ジャポンという自転車のステージロードレース大会を開催しようとする試みがあった。ツール・ド・ジャポンは、ツール・ド・北海道の第1回大会が開催される3年前から約2年間にわたり開催が模索された。しかし、一般道路の使用許可を北海道警察から得ることができず、最終的に計画は頓挫した。

道連盟ばかりではなく、日本連盟に対しても自転車のステージロードレース大会の開催が要望されていた。しかし、やはり資金や人員の不足によって、単独での自転車ステージロードレース大会の開催は困難であった。このため、日本国内においてツール・ド・フランスのような自転車ステージロードレース大会は、いまだ開催されることがなかった。

他方、開発庁は、道連盟が長年活動を展開してきた結果、審判員の育成やボランティア、自転車販売店の組織などのさまざまな点で、ツール・ド・北海道開催の基盤となる資源が存在していると考えていた。また、開発庁と道連盟とのツール・ド・北海道に関する協議の過程で、北海道には一般市民のロードレーサーが多数いることが認識されていた⁷⁾。

開発庁がツール・ド・北海道について検討していた当時、世界選手権自転車競技大会が1990年に宇都宮で開催されることがすでに決定していた。日本連盟は、世界選手権自転車競技大会を開催するために、UCI(国際自転車競技連合)の競技規則に基づいた規則の整備や審判資格を取得するなどの準備を進めていた。ツール・ド・北海道の開催は、世界選手権自転車競技大会を開催するための準備を行っていた日本連盟にとって、審判員の育成や競技大会の運営ノウハウなどの蓄積等の課題を解消するための

6) バイコロジーとは、バイク(=自転車)とエコロジーとの合成語で、「自転車が安全かつ快適に利用できる環境の実現を図る運動」を指す。

7) このため、ツール・ド・北海道大会においては、第1回大会から一般市民のロードレース大会も併せて開催されている。

絶好の機会であると考えられた。このため、日本連盟も、ツール・ド・北海道の開催を大いに歓迎した。

③ ツール・ド・北海道の企画

ツール・ド・北海道の企画は、1986年6月、開発庁の職員が自転車ロードレースに関する情報収集を開始したときに始まった。この時点では、開発庁は自転車ステージロードレースに関する知識やノウハウを一切保有していなかった。そこで、ツール・ド・フランスや、1986年8月の東北一周自転車競走大会を観戦するなど、自転車ステージロードレースの企画や運営に関する情報収集を行った。また、日本連盟に対して、自転車ステージロードレースに関する資料の提供を依頼した。

東北一周自転車競走大会を観戦した際、開発庁の職員は、一般道路を利用して自転車ステージロードレース大会を開催することの難しさを再確認した。しかし、開発庁は、北海道警察へのヒアリングを行うなど、一般道路を利用した自転車のステージロードレース大会の開催可能性を模索した。その結果、北海道経済を活性化させるなど、目的に公益性が認められる場合には、一般道路を利用した自転車ステージロードレース大会の開催が必ずしも不可能ではないとの認識に至った。

開発庁は、新たにツール・ド・北海道を開催するための組織を編成する際に、公益性の担保が可能な組織で、かつ、恒常的に活動を展開できる組織である点を重視した。

①公益性の担保が可能な組織とは、賞金レースや冠レースのようなメインとなるスポンサー企業に依存しなくとも運営可能である組織を指す。すなわち、市民の幅広い支持を受け、北海道を含めた地域の活性化に繋がるような活動を展開する組織であることが望まれていた。

②恒常的に活動を展開できる組織とは、数十年の長期間にわたってツール・ド・北海道大会の開催を可能とする組織を指す。多くのイベントで採用されている実行委員会形式では、寄附

金や民間企業の宣伝広告費に大きく依存してしまう。その結果、恒常的かつ安定的に大会を開催するためには不適切である。

当初は、開発庁も実行委員会形式によるツール・ド・北海道の開催を検討した。しかし、より安定的な組織形態である財団法人によってツール・ド・北海道大会を運営するのが望ましいと考えるようになった。この結果、財団法人ツール・ド・北海道協会が設立されることになった。

④ 活動の場・中心人物

上述のように、ツール・ド・北海道は、第5次北海道総合開発計画の一部であり、開発庁が展開する他の政策との連携を念頭に構想された。開発庁は、ツール・ド・北海道単独で観光のグレイシーズンの打開策とするのではなく、他の諸政策との相互作用による体系的な北海道経済活性化への貢献を期待していた。

ツール・ド・北海道の企画は、開発庁企画室において行われ、多くの人々が関与した。中でも大きな貢献をした人物が、当時、開発庁専門官であった山本隆幸である。山本は、ツール・ド・北海道大会開催のための細部にわたる計画立案と情報収集を行った中心的な人物であった。

開発庁には当時、自転車のステージロードレース大会に関する十分な知識を持っていた人物は誰もいなかった。このため、ツール・ド・北海道大会の実現には外部組織との協力が必要不可欠であった。山本は、ツール・ド・北海道大会および協会を設立する準備段階において、情報収集や協力が必要な人物、組織との関係を積極的に構築した。具体的には、開発局の松尾徹郎や日本連盟の大脇恒夫らと密接に連絡を取り、ツール・ド・北海道大会開催のための活動を積極的に展開した。

(3) 第2期: ツール・ド・北海道の合意形成期

① ツール・ド・北海道の本格的な構想

開発庁内でツール・ド・北海道大会の開催が決定され、具体的検討が本格化したのは1986年の9月頃であった。同年12月頃になると、

開発庁や開発局の職員およびOBは、協会の設立ならびにツール・ド・北海道大会の開催に関わる関係組織に対して公式に接触を開始した。具体的には、通産省、警察庁、自転車普及協会、日本連盟、道連盟、文部省、防衛庁、国土庁、建設省、外務省等である。

上述のように、開発庁はツール・ド・北海道を地域振興のための政策の1つとしてのみならず、北海道を含めた日本全国を活性化する方法の1つとして位置づけていた。そして、協会の活動が、北海道にとどまらず日本全国およびアジアにおいても展開されるのが望ましいと考えていた。そこで、協会を国が認可する財団法人とするために上述の諸組織との接触を図った⁸⁾。この結果、協会の主管官庁は、通産省、文部省、建設省の3省となった。

開発庁内でツール・ド・北海道を開催する組織を財団法人とすることが決定されたのを受けて、協会を設立するための具体的な準備が開始された。1987年1月の開発庁によるツール・ド・北海道構想の正式発表からわずか4ヵ月後の1987年5月、協会が設立された。

協会が4ヶ月という短期間のうちに設立に至った理由として、①元・北海道知事の堂垣内尚弘と元首相の竹下登(いずれも故人)の政治的パワー、②北海道市町村会と北海道経済連合会等の積極的な協力、③開発庁や開発局などのOBからの支援、④北海道建設業協会などの民間の団体からの支援の確保の4点があげられる。開発庁の計画していたツール・ド・北海道大会は地域の活性化を目的とした活動であったため、これら人物および組織の協力を得ることが可能であったと考えられる⁹⁾。

開発庁は、ツール・ド・北海道の開催に向けた協力を、当時の北海道体育協会会長であった

堂垣内尚弘に依頼した。堂垣内は、親しかった竹下登にツール・ド・北海道の開催について相談し、一般道路の使用許可に関して警察庁および北海道警察に協力を要請した。当時、堂垣内は北海道警察の公安委員長でもあったため、開発庁と警察当局との交渉は極めて円滑に運んだ。自転車ステージロードレース大会を開催する上で、最も難しいと開発庁が認識していた「一般道路の使用許可獲得」という問題は、意外なほど容易に解消されたのである。

堂垣内は、ツール・ド・北海道に協力をするよう、民間組織に対しても要請した。さらに彼は、協会の初代理事長に就任した。彼が協会の理事長に就任したことで、北海道の各市町村は、協会および大会に積極的にかかわりを持つようになった。このように、堂垣内の存在はツール・ド・北海道大会の実現に大きな影響を及ぼした。

開発庁は、北海道市町村会や北海道経済連合会等に対して、ツール・ド・北海道の実現に向けた協力を要請した。ツール・ド・北海道の競技日程や競技形態等に関する説明会は、1987年3月16日、KKR札幌において開催された。その際、開発局局長官房次長の山口甲、日本連盟専務理事の岡本雄作と大脇恒夫の3名がツール・ド・北海道の説明を行った。

そして、北海道市町村会や北海道経済連合会等からの協力が得られ、ツール・ド・北海道大会の開催に向けた準備が進展した。協会の設立に関する具体的な準備は、開発庁の外郭団体である北海道開発技術センターが実務を担当した。また、協会の準備委員会は、開発庁と開発局のOBを中心に構成された。

開発庁は、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であると認識していた。このため、開発庁は、ツール・ド・北海道大会および協会の設立のための特別チームは特に編成せず、日常の業務の一環としてツール・ド・北海道大会および協会への支援を行った。

8) 都道府県の知事が認可する財団法人では、活動範囲が特定の地域に限定されてしまうからである。

9) 山本に対する聞き取り調査(2006年8月14日)。

② (財)ツール・ド・北海道協会

協会の活動目的は、「北海道の優れた自然環境を生かし、サイクルスポーツ活動を核として広域な活動を展開することにより、観光資源や産業の開発、文化の振興、生活の向上、健康・体力の増進を図るとともに、サイクルスポーツ等の普及・振興および自転車利用の普及・啓発に貢献することを目的とし、ツール・ド・北海道競技会を頂点とするさまざまな活動を進めること」である¹⁰⁾。協会の主たる事業は、①ツール・ド・北海道と関連事業の調査研究、②工業振興、③観光振興および文化・生活の向上と健康・体力の増進のための事業、④交通安全の普及および啓蒙に関する事業の4つである¹¹⁾。

①のツール・ド・北海道と関連事業の調査研究は、北海道各地におけるサイクルネットワークづくりの検討に際して必要となる基礎的資料を得るための調査と、道路本体および道路構造物における走行の安全性、快適性、休憩施設等についての現況調査の2つから成っている。②の工業振興は、大会開催に基づくイベント効果によって、自転車産業に貢献することである。③の観光振興および文化・生活の向上と健康・体力の増進のための事業は、大会の開催を通じて北海道の観光資源や産業の開発に貢献するとともに、市民参加の競技大会を実施することで、健康・体力の増進に寄与することである。④の交通安全の普及および啓蒙に関する事業は、北海道交通安全協会が毎年行っている小学生を対象とした交通安全の北海道大会に際して、協会がグッズに交通安全の標語をつけて提供することである。

初期のツール・ド・北海道の企画・運営に關して大きな役割を担ったのは、開発庁、開発局、日本連盟の3組織であった。たとえば、開発庁と開発局は、ツール・ド・北海道大会で使用する

るコースの原案等を作成した。

開発庁は、財政面を考慮し協会を設立した。上述の①公益性の担保と②恒常的活動の展開のためには、安定財源の確保が不可欠であった。協会運営費は、基本財産の運用益によって得られる計算であった。また、資金の受け皿となる財団法人の設立によって、毎年、自転車普及協会から一定額の支援を得られると考えられていた。すなわち、定款をもつ財団法人を設立することで、公に認知された活動を展開し、さまざまな組織からの支援が得られることになる。

財団法人を設立するにあたっては、相当額の基本財産が必要である。協会の設立のための基本財産を獲得するため、開発庁事務次官の西原巧は、企画室の山崎に出捐金の配分の原案を作成するように指示した。山崎は、協会の基本財産の獲得を容易にするため、自転車のステージロードレース大会開催による経済的波及効果を、産業連関表をもとに自治体、自転車、自動車、建設土木等の産業に分類して算出をした。この数字を基に、開発庁は、協会の基本財産への拠出協力を各組織に依頼した。もっとも、自転車ステージロードレース大会の開催によって、最も利益を得られると開発庁が試算していた自転車メーカーからは、想定どおりの協力が得られなかった。

協会の運営費等は、基本財産の運用によって得られる利息と各種助成金、補助金、賛助金で賄われる予定であり、基本財産は10億円と設定された。財団設立当初の金利は年率8%程度であったので、受取利息と助成金等で財団法人の運営が可能となる計算であった。しかしながら、実際に集まった基本財産は7億円程度に過ぎなかった。協会に対する資金的な援助は、(財)自転車振興会や文部省管轄のスポーツ支援組織が中心であった。後に、景気の後退にともない金利が大幅に低下したため受取利息も微々たるものとなり、運営のための資金繰りに苦勞することになった。

ツール・ド・北海道大会を1回開催するには、

10) (財)ツール・ド・北海道協会 HP (<http://www.tour-de-hokkaido.or.jp/>)。

11) (財)ツール・ド・北海道協会事業報告書。

8,000万円から1億5,000万円程度の費用がかかる。この大会開催費用は、上述の利息や助成金だけで賄うことはできなかった。このため、協会の職員は毎年各地を回って寄附等を募った。しかし、景気の後退にともなってこれらの寄附等も減少していった。協会の歳入が減少していったため、ツール・ド・北海道大会を部分的に簡素化する等を余儀なくされた¹²⁾。

上述のように、開発庁は、協会の基本財産を集める際に主導的な役割を担った。表3は、協会を設立する際に、開発庁が計画した基本財産の依頼先と金額の内訳、および平成3年12月時点における目標基金の達成度を示したものである。

基金の配分割合は、建設関係が36%、道路利用が20%、地域振興が14%、観光・一般企業が30%であった。このうち北海道内の企業や組織が占める割合は、建設関係が30%、道路利用が10%、地域振興が14%、観光・一般企業が10%である。北海道内の企業や組織が負担する寄附金の割合は64%に設定された。北海道内の企業や組織への依頼の割合が高い区分に関しては、比較的多くの寄附金を集めることができた。他方、上述のように、道路利用や観光・一般企業など全国で活動を展開する企業

に対して寄附を依頼する予定であった区分においては、目標の半分程度しか集めることができなかった。

開発庁は、全国の有名企業に対して寄附金の拠出を依頼した。他方、開発局は北海道内の企業や商工会議所等に対して寄附金の拠出を依頼した。開発庁は、ツール・ド・北海道協会の基本財産を集めるために、協会の設立発起人の出身企業に寄附金の拠出を依頼した。

ところで、協会は、財団法人の正式な設立以前から実際の活動を開始していたので、当面の運転資金を早急に必要としていた。こうした折、日本無線(株)が基本財産の資金を拠出したことは、運転資金を必要としていた協会にとって非常に好都合であった。

開発庁は協会の設立に際し、通産省機械情報産業局からは競技大会の運営費として補助金交付の約束を、また、警察庁からは支援の約束を取り付けていた。

開発庁は、協会を専従職員のみで運営するのは困難であると考え、ボランティアの有効活用を計画した。ボランティアの参加を求めることで、ツール・ド・北海道大会および協会の運営に多数の人が関わり、人的ネットワークを構築することが可能であると考えていた。

表3 財団設立基金の実績

(単位: 千円, カッコ内は%)

区 分 ¹³⁾	目 標	実 績	差 額
建 設 業 界	360,000 (36)	377,000 (50.8)	17,000
道 路 利 用	200,000 (20)	70,000 (9.4)	▲130,000
地 域 振 興	140,000 (14)	113,000 (15.3)	▲27,000
観光・一般企業	300,000 (30)	172,000 (23.2)	▲128,000
そ の 他	0	10,000 (1.3)	10,000
計	1,000,000 (100)	742,000 (100)	▲258,000

出所: 提供資料より作成。

12) 資金不足のためツール・ド・北海道大会の開催日数を減少させた大会もある。

13) 道路利用: バス協会, トラック協会等道路利用者, 自動車関係, 自転車関係, 地域振興: 北海道, 市町村, 観光・一般企業: 観光連盟, 観光関連業界, 一般企業。

③ (財)日本自転車競技連盟と北海道自転車競技連盟

ツール・ド・北海道大会における(財)日本自転車競技連盟の協力は、開発庁内においてツール・ド・北海道大会の企画・構想が開始された段階から始まっている。1986年6月、開発庁の恒松が、日本連盟の大脇に対して自転車ステージロードレース大会に関する資料の提供を要請したのが発端であった。

当時、日本国内では自転車ステージロードレース大会が開催されていなかったため、日本連盟には、自転車ステージロードレース大会に関する良質な資料は存在していなかった。そこで、日本連盟は、可能な限りの内外の資料を収集し、恒松を通じて開発庁に提供した。その後、自転車ステージロードレース大会の開催が開発庁の中で正式に決定され、開発庁と日本連盟との協働が本格的に開始された。

日本連盟が、ツール・ド・北海道大会を開催するために担った役割は競技の運営である。日本連盟は、日本で唯一の自転車競技を統括する組織であり、自転車競技大会を実際に運営する主体である。しかしながら、国内での自転車ステージロードレース大会の開催経験がなかったため、大会の運営ノウハウはなかった。このため、①自転車ステージロードレース大会に関するノウハウの蓄積は急務であった。それ以外にも、②ステージロードレース運営に必要な人材の確保、③開発庁に対する自転車ステージロードレースの説明、④ステージロードレース参加選手の選抜、の4つの役割を担わなくてはならなかった。

①の自転車ステージロードレース大会に関するノウハウの蓄積とは、ツール・ド・ラヴェニール¹⁴⁾の競技規則を翻訳する、UCIの規則に従った競技規則を研究する、あるいは、国際アマチュア自転車競技連盟によって発表されていたアマ

チュアの自転車ステージロードレース大会に関する競技規則を参考として、自転車ステージロードレース大会の競技規則を作成する等であった。また、自転車ステージロードレースに関する教育を審判員に対して行った。大会開催後も、国際競技規則や他国のステージロードレース大会の競技規則を参考に、ツール・ド・北海道大会の競技規則を修正するなど、継続的に活動が展開された。

②の運営に必要な人材の確保とは、国際自転車競技連合の審判資格を取得した人物や、海外のステージロードレースにコーチなどの立場で参加したことのある人物の組織化である。ツール・ド・北海道大会を円滑に運営するために、これらの人材を集めて研究集会などが実施された。

③の開発庁に対する自転車競技についての説明とは、日本連盟と道連盟との協力によって、開発庁、開発局および協会に対して大会の運営方法に関して指導を行った点を指す。開発庁や開発局協会には、自転車競技大会に関して精通した人物がいなかったため、日本連盟や道連盟が、自転車競技大会に関する指導を行ったのである。

④の参加選手の選抜とは、開発庁が日本連盟や道連盟に対して、地域を代表する選手をツール・ド・北海道大会に出場させるよう選抜を依頼した点を指す。開発庁は当初、ツール・ド・北海道を企画する際に高校野球を強く意識しており、「おらが町、おらが地域¹⁵⁾」のチームが参加する競技大会にしたいと考えていた。すなわち、地域を代表する選手が参加することで、ツール・ド・北海道大会をいっそう盛り上げることになると考えていた。

これ以外にも、ツール・ド・北海道大会を開催するためには、審判員の確保が必要不可欠であった。自転車のステージロードレース大会で

14) フランスの自転車ステージロードレース大会。

15) 山本に対する聞き取り調査(2006年8月14日)。

あるツール・ド・北海道は、約1週間の大会開催期間中、審判員も継続的に参加する必要がある。こうした審判員確保の困難さに鑑み、日本連盟は、審判員の構成に関してあまり厳しい制約を設けず、審判員としてツール・ド・北海道大会に参加し、実際に業務を遂行することができる人物を選抜した。以上のように、日本連盟は、ツール・ド・北海道大会を開催するために必要な競技規則の作成や人員の育成・確保等の重要な役割を担った。

道連盟がツール・ド・北海道へ協力を始めたのは、開発庁、開発局、日本連盟がツール・ド・北海道大会の企画・構想を固め、第1回ツール・ド・北海道大会の開催が決定、正式に発表を行ってからである。道連盟にとっては、ツール・ド・北海道に協力することで、ステージロードレースに習熟した審判員の育成が可能となる点が大きな魅力であった。また、自らでは開催することのできない大規模な自転車ステージロードレース大会を開催することは、道連盟の活動目的である「自転車競技人口の拡大」の一助になると考えられた。

ツール・ド・北海道において道連盟の担った具体的な役割は、①開発庁や開発局への自転車競技に関する指導と、②審判団の派遣と教育の2点である。

①の開発庁や開発局への自転車競技に関する指導とは、上述のように自転車競技に関するノウハウを持たない開発庁や開発局に対して、自転車ステージロードレースの内容や道路の利用方法、必要な機材や物資、審判員の配置などについて説明、指導を行った点を指す。

②の審判団の派遣と教育とは、自転車ステージロードレースを開催するために十分な審判員が質的にも量的にも不足していた状況を認識し、日本連盟とともに審判員の育成を行い、ツール・ド・北海道に対して審判員を派遣した点を指す。

④ 企業・地方自治体

開発庁は、協会の運営とツール・ド・北海道

大会を自転車普及協会の補助金のみで行うことを模索していた。しかし、十分な資金を確保することは難しく、民間企業等に対して協賛金や賛助金としての寄附を依頼した。企業の協会への寄附額は千差万別である。

しかし、寄附額の大小に関わらず、企業から協会やツール・ド・北海道大会に対して要望などは一切されていない。協会は、協賛企業、協賛団体、賛助企業、賛助団体をツール・ド・北海道のパフレットにクレジットとして明示し、多額の寄附を受けている企業名は、ポスター等の配布物に載せている¹⁶⁾。また、ツール・ド・北海道を応援していることを利用してもらうようにしている。

また、シマノやマビックなどの自転車関連の企業は、ツール・ド・北海道大会に際してテクニカルカーを提供し、競技中の自転車に関するトラブルに対応している。しかし、ツール・ド・北海道大会を開催する上で不可欠なこれらの企業からも、大会運営等に関する要望は特になされていない。

協会の基本財産の出捐や日常の運営には、建設・土木関連の企業が大きな貢献をしている。開発庁は、北海道建設業協会などが、協会およびツール・ド・北海道に対して協力することで得られるメリットはほとんどないと認識している。協会も、企業メセナあるいは企業のイメージアップという観点からの協力を依頼しているに過ぎず、建設・土木企業側に受注関係などのメリットは一切ない。

協会には、寄附金の限度額等の制限は一切ない。しかし、寄附行為に対しては、理事会、評議委員会といった階層的なシステムを設け、チェックすることで、協会の運営や大会のあり方が左右されない仕組みを構築している¹⁷⁾。

日本連盟も、他の組織と同様に協会に対して影響力をほとんど持っていない。第1回ツール・

16) ただし、ツール・ド・北海道大会で使用する車両等にはスポンサー名はいれていない。

17) 山本に対する聞き取り調査(2006年8月14日)。

ド・北海道大会の頃は、ツール・ド・北海道の大会日程や大会のあり方等に関して、日本連盟が発言をする場合もあった。しかし、ツール・ド・北海道大会が継続して開催される過程で、協会はツール・ド・北海道大会のオーガナイザー、日本連盟は競技運営という分業体制が確立された。すなわち、協会は、ツール・ド・北海道大会の日程の決定や財務に責任を持ち、日本連盟はツール・ド・北海道大会当日の運営に責任を持っている。

協会と日本連盟は、第1回ツール・ド・北海道大会の頃は、1年に5回程度の会合を持っていた。しかし今日では、ツール・ド・北海道大会の時期に、参加チームの選抜などに関して電話やファックスでやりとりをする程度に過ぎない¹⁸⁾。

⑤ 第1回ツール・ド・北海道大会の開催案の問題点

当初、開発庁が設定したツール・ド・北海道大会の基本的なコンセプトは、「日本の学生による、学生のためのステージロードレース大会」であった。当時の実業団チームは、世間一般にはあまり知られていないことから、参加しても大きなインパクトはないと考えられていた。

しかし、自転車のステージロードレースは、選手5人、スタッフ3人以上のチーム体制で行われる。この要件を満たす学生チームを20チームも集めることは困難であるとの判断から、実業団チームもツール・ド・北海道大会に参加させることになった。

第1回ツール・ド・北海道大会の開催案の作成段階で、開発庁と日本連盟は、①人員不足、②大会車両と使用機材の調達、③通信連絡体制、④医療・衛生の4点の課題を認識し、これら課題を解消するためには他組織と協働しなければならないと認識していた。

①の人員不足の課題とは、審判員ならびに立哨観察員の人員確保に関する問題である。ツール・ド・北海道大会を開催するためには、多くの審判員が必要であった。主任クラスの役員は、日本連盟の人員を派遣することで解決することができた。しかし、大会当日に必要な審判部門や競技部門の審判員は不足しており、道連盟のメンバーの強化および協力が不可欠であった。

立哨観察員とは、大会の開催許可条件として警察当局から要求された立哨観察を行う人員を指す。ツール・ド・北海道は自転車のステージロードレースであり、一般道路を長時間かつ長距離にわたって使用する。このため警察当局は、大会の開催許可と引き換えに安全性の確保に関する細かな条件を付してきた。開発庁と日本連盟は、警察当局が要求する人数の立哨観察員を自らの組織だけで満たすことが困難であった。

②の大会車両と使用機材の調達の課題とは、自転車のステージロードレース大会を開催するために必要不可欠な、大会のオフィシャルカー、コピー機、計測器などの機材の確保に関する問題である。日本連盟および開発庁は、自転車ステージロードレース大会を開催するために必要な機材をほとんど保有していなかった。したがって、ツール・ド・北海道大会を開催するためには、機材を購入する、メーカーの協賛を得て機材の提供を受ける、あるいは、機材をリースする等の方法で機材を調達する必要があった。

③の通信連絡体制の課題は、上述の②機材の課題と同様の問題である。自転車ステージロードレース大会を開催するには、高機能の無線機器が必要であった。日本連盟や開発庁は、これらの無線通信機器を保有していなかったために、何らかの方法で調達する必要があった。

④の医療・衛生の課題とは、大会当日に医療・衛生担当者が必要になる問題である。自転車ステージロードレース大会では、選手同士の接触や転倒に伴う怪我の可能性があるため、医師等の医療関係者の待機および随行が不可欠である。同時に、競技を円滑に進めるためには水分補給

18) 外国チームが協会に対して、ツール・ド・北海道大会に参加したいという要望等がなされるため、参加チームに関する情報交換等を行う。

等のための物品を支給する必要がある、これらスタッフも確保しなくてはならなかった。

ツール・ド・北海道を開催するにあたって開発庁、開発局、日本連盟が認識していた主たる課題は、上記の4点であった。これらの課題を解決するために、開発庁、開発局、日本連盟は、民間企業、自衛隊、NPO、市民団体等との協力が不可欠であった。そこで、これら組織に対する協力要請を決定した。人員不足の問題に関しては、道連盟と市民団体に協力を求めることにした。大会車両および機材の課題に関しては、スポンサーや協賛の形式で企業等との協働を予定していた。また、通信連絡体制の課題に関しては、自衛隊や無線愛好家に対して協力を依頼することが決定された。

⑥ ツール・ド・北海道の実現を促進した出来事

開発庁が、ツール・ド・北海道大会を開催するための準備を行っていた段階で、ツール・ド・北海道大会の実現に向けて一層の努力をする契機となる出来事が3つ発生した。

第1に、地域開発プランナーの土屋朋子が、「ツール・ド・フランスのコースをオフィシャルカーに乗って見学してきた」との記事が日本経済新聞に掲載された¹⁹⁾。この記事を見た開発庁は、日本経済新聞社を通じて土屋に連絡を取り、ツール・ド・北海道大会の実現に向けて彼女の協力を依頼した。

第2に、開発庁による正式発表以前に、北海道新聞社がツール・ド・北海道大会の構想を報道した²⁰⁾。この先行報道によって開発庁は、是が非でもツール・ド・北海道大会を実現させなければならない立場に立たされたことになり、以前にも増して努力するようになった。

第3に、開発庁の山本隆幸からも出席していたツアー・オブ・ジャパンのレセプション会場において、ツアー関係者が「現在、ツール・ド・北海道大会が構想されているようである。しか

し、このツール・ド・北海道大会の実現の可能性は極めて低い。」と発言した。この発言を聞いていた山本ら開発庁関係者は、「我々は馬鹿にされた。意地でもツール・ド・北海道大会を実現しよう²¹⁾」とやる気になったのである。

⑦ ツール・ド・北海道大会の実現に影響を与えた人物

ツール・ド・北海道大会の実現プロセスにおいて尽力した人物は、堂垣内尚弘、山本隆幸、大脇恒夫の3名である。彼ら3名が担った役割について、以下、検討する。

堂垣内尚弘 堂垣内は、協会の初代理事長としてツール・ド・北海道大会に携わった人物である。堂垣内は、ツール・ド・北海道大会を開催するにあたって必要な資金収集や、関係者の協力を取り付ける等の活動を容易にする点で大きな役割を担った。具体的には、有名企業等に対して、協会の基本財産となる資金や、大会運営に不可欠な寄附金の提供を求めるとともに、各省庁や行政に対して各種の協力依頼を積極的に行った。

堂垣内の働きによって、協会の基本財産の出捐および毎年の運営に必要な資金を継続的に提供するとの協力を企業サイドから取り付けた。同時に、それら企業の人間を協会の理事や評議員として参加させることで、継続的な協力関係を一層強固にした。

堂垣内はまた、警察庁などを含めた各省庁への協力を依頼する役割を担った。ツール・ド・北海道大会の構想は、業界関係者の間では実現不可能であると考えられていた。なぜなら、ツール・ド・北海道を開催するには各省庁の協力が不可欠であるが、関係省庁への協力を取り付けたり、中央の省庁等に対して便宜を図ることのできるだけの大きなパワーをもつ人物は滅多に存在しないと思われていたからである。ところが堂垣内は、まさにこうした人物なのであった。

19) 1986年9月4日32面。

20) 1986年11月19日1面。

21) 山本に対する聞き取り調査(2006年2月27)。

堂垣内が協会の初代理事長に就任したことによって、多様な人々や組織が堂垣内の下に集まり、ツール・ド・北海道大会を開催するためのネットワークが形成されたと、開発庁は認識している。

堂垣内は、ツール・ド・北海道大会の内容そのものには直接関与はしていない。しかしながら、継続的にツール・ド・北海道大会の開催するための仕組みを作るうえで、堂垣内の存在は非常に大きかった、と開発庁は認識している。

山本隆幸 山本隆幸は、開発庁の一員としてツール・ド・北海道大会の実現に貢献した。山本は、ツール・ド・北海道大会の開催に関して、開発庁と協会、日本連盟の間を取り持つ役割を果たすとともに、情報収集やツール・ド・北海道大会の細部にわたる計画の立案を行った。

彼は、ツール・ド・北海道大会を開催するために、協会の松尾²²⁾や日本連盟の大脇と綿密に連絡を取っていた。また、山本は大脇と自転車競技に関する協議を行い、情報収集などを積極的に行い、松尾には競技運営に必要な事項の情報提供などを行った。協会設立当初のメンバーには、自転車のステージロードレースに関する知識を持っている人物は誰もいなかった。そこで山本は、開発庁の内部から協会をサポートする役割を担った。

大脇恒夫 大脇恒夫は、日本連盟の一員として、ツール・ド・北海道大会の実現のために日本連盟をまとめるという点で貢献した。彼は、ツール・ド・北海道大会の構想段階で、自転車ステージロードレース大会に関する資料を開発庁に対して提供した。あわせて、自転車のステージロードレース大会に関する資料を本格的に収集するとともに、自転車ステージロードレース大会の運営ノウハウの蓄積、審判員の育成、競技規則の作成などの役割を担った。日本連盟をまとめ

るとともに窓口となり、ツール・ド・北海道大会の開催のために必要な競技運営関係について整える役割を担ったのも大脇であった。

(4) 第3期：ツール・ド・北海道の実行期

① 北海道開発庁・北海道開発局

ツール・ド・北海道大会を企画・構想したのは開発庁であったが、現在では、協会が大会の運営を担っており、開発庁や開発局は、協会と大会を側面からサポートするに留まっている。第1回ツール・ド・北海道大会開催以降、ツール・ド・北海道大会および協会に対する開発庁と開発局の主な関与は次の4点である。

第1に、開発局は、協会に対してツール・ド・北海道大会で利用する道路の整備や工事などの情報提供を行っている。第2に、開発局は、ツール・ド・北海道大会で利用を計画している道路の交通量などを協会に提供するとともに、道路利用者に対して、大会開催のため道路が一時通行止めになる旨の掲示等を行っている。第3に、開発庁は、協会およびツール・ド・北海道大会を毎年円滑に運営、大会の設定を行うために専務理事を選定している。第4に、上述の道路整備など、ツール・ド・北海道大会を円滑に進める上で必要となる協会からの各種要望に応え、サポートを行っている。

② (財)ツール・ド・北海道協会

協会の主要な役割は、ツール・ド・北海道大会の現場設営である。具体的には、①北海道内のどの地区で開催するか決定、②スタートとゴール地点の決定、③コースの設定、④宿泊施設等の手配、⑤大会を開催するために必要な物資の手配および輸送の5つである。

第1回ツール・ド・北海道大会当時、大会への理解を企業や地方自治体から得ることは困難であった。協会の担当者が資金提供や機材および物資の提供を依頼しても、満足な結果は得られなかった。ツール・ド・北海道の認知度が低かったためである。このため、開発庁は全国の有名企業に対して、また、開発局は北海道内の

22) ツール・ド・北海道に関しては、山本氏に相談して準備を行った。(松尾に対する聞き取り調査、2006年11月6日)

企業に対して、それぞれツール・ド・北海道大会を説明するなどして理解・協力を取り付けた。

他方、現在では協会が中心となって資金調達や機材・物資の調達を行っている。また、協会は、各市町村や企業に対して協力を要請している。しかし、協会が中心となって活動を展開しているものの、交通情報や機材・物資等のさまざまな面で、開発局に依存している部分が少なくない。

協会は、ツール・ド・北海道大会の開催や協会の運営に関して問題が発生した場合には、開発局のOBと相談をするなどして問題の解決にあたっており、協会から協力を要請された場合にのみ協力を行っている。

今日の協会の中心業務は、ツール・ド・北海道大会という「場」を毎年設定することである。すなわち、ツール・ド・北海道大会のオーガナイザーとしての役割を担っているといえる。

協会にとっての課題は、これまで開発庁および開発局に大きく依存してきた点である。たとえば、協会およびツール・ド・北海道大会に対して協力しているのは、開発庁および開発局と業務上関係のある建設・土木関連の民間企業および団体が大半を占めている。他方、建設・土木関連以外の業界からは、必ずしも十分な協力が得られてはいないのが現状である。この点は、協会の関係者だけでなく道連盟の関係者も認識しており、今後も継続してツール・ド・北海道大会を開催していくために解決しなければならない最大の課題であると認識されている。

協会の理事と評議員の出身組織もしくは所属組織を示す表4によれば、建設・土木関連のメンバーが約30%、建設・土木以外のメンバーが70%、北海道内のメンバーが約35%、北海道以外のメンバーが約65%をそれぞれ占めている。協会の設立から現在までの全体的な傾向として、建設・土木関連のメンバーが増えるとともに、北海道内のメンバーも増えている。

協会が設立された当時の理事は、北海道内外の企業や団体、政財界の関係者であった。また、

北海道外のメンバーのほうが多かった。しかし、現在の理事は、北海道内の企業、団体、政財界の関係者が多い。評議員に関しても同様で、協会設立当初は北海道外のメンバーが北海道内のメンバーよりも多かったが、今日では、北海道内の企業、財団および社団、政財界の関係者が道外のメンバーよりも多くなっている。

ツール・ド・北海道大会の実行委員も、第1回当時は、さまざまな地域や組織に属する人が参加していた。しかし、今日では、実行委員も北海道中心のメンバー構成になっている。日本連盟など他の地域や組織に属するメンバーは実行委員としてほとんど参加していない。実行委員は主に、ツール・ド・北海道大会で通過する市町村のメンバーによって構成されている。実行委員会の役割は、ツール・ド・北海道大会で利用する道路の整備、大会運営本部の設営、表彰式会場の設営などの大会当日の現場の段取りと設営である。ツール・ド・北海道大会の実行委員会の会議は、実行委員全員が参加して大会前に一度だけ行われる。

以上のように協会が担っているのは、ツール・ド・北海道大会の設営であり、この設営は、第1回ツール・ド・北海道大会開催から今日に至るまで変化していない。

③ (財)日本自転車競技連盟と北海道自転車競技連盟

協会と日本連盟は、ツール・ド・北海道大会の開催のために、協議の場を設定することはな

表4 理事と評議員の所属組織もしくは出身組織の構成
(単位: 人, カッコ内: %)

	設立当時	現在
建設・土木関連(道内)	3 (8.1)	6 (17.6)
建設・土木関連(道外)	3 (8.1)	5 (14.7)
他 産 業(道内)	4 (10.8)	4 (11.8)
他 産 業(道外)	11 (29.7)	3 (8.8)
開 発 庁・開 発 局	1 (2.7)	2 (5.9)
そ の 他	15 (40.5)	14 (41.2)
計	37	34

出所: 2001年と2006年事業報告書より作成。

い。ツール・ド・北海道大会に参加するチームの選出に関して電話やファックスによる打ち合わせを行う程度である。

ツール・ド・北海道大会が継続して開催されるようになってから、日本連盟と道連盟が果たしている役割は、以下の4点である。

第1に、競技規則の作成および修正を行ってきた。ツール・ド・北海道大会は、第11回大会から国際大会となった。このため、国際自転車競技連合の規定に適合するべく大会の競技規則を改訂する必要があった。日本連盟は、自転車ステージロードレースの競技規則を作成し、国際大会の競技規則にもとづきツール・ド・北海道大会の競技規則を作成および修正を行っている。

第2に、ツール・ド・北海道大会への審判員を派遣するとともに、審判員の育成のための研修会を開催している。北海道の審判員を中心にツール・ド・北海道大会を開催することが決められているが、実際には、北海道内だけで十分な数の審判員を確保することは困難である。このため、日本連盟も審判員の派遣・育成を行っている。

第3に、ツール・ド・北海道大会へ参加する選手およびチームの選抜を行っている。自転車競技では、各選手を細かくクラス分けしている。日本連盟および道連盟は、大会基準に適合するクラスの選手および参加チームを選抜する役割を担っている。

第4に、海外チームを招聘している。ツール・ド・北海道大会では、第1回大会から海外チームを招聘してきた。招聘する海外チームを選定し、ツール・ド・北海道大会への参加を要請およびそのための準備を行うのは、日本連盟および道連盟の重要なタスクである。加えて、日本連盟は、ツール・ド・北海道大会の競技運営に関する改善業務も担っている。

ツール・ド・北海道大会が継続して開催され

ている現在、日本連盟の担っている役割は、ツール・ド・北海道大会の競技運営であり、ツール・ド・北海道大会の日程や財務などの面には関わりを持っていない。

ツール・ド・北海道大会への協力を通じて、日本連盟は次の3点を獲得した。

第1に、ヨーロッパで開催されているような自転車ステージロードレースの大会運営ノウハウが蓄積された。第2に、レースに関する指示事項などを出すコミュニケーション・システムや、レース・セクレタリ・システムなど、自転車競技大会を円滑に開催する上で重要かつ必要なシステムが構築されるとともに、審判員の確保・育成も可能となった。第3に、ヨーロッパと比較すると圧倒的に低かった自転車競技に対する認知を高め、競技のステータスを向上させることができた。

この他に、ツール・ド・北海道大会に出場した海外チームの戦略等を学ぶことで、日本人選手の育成やチーム戦略に関するノウハウも蓄積された。

④ 企業・地方自治体

多くの民間企業や地方自治体等が、協会およびツール・ド・北海道大会を運営していくために必要な資金、物資、機材の提供に関与している。なかでも、特に大きな貢献をしているのは、建設・土木関連の組織、団体である。

建設・土木業界の組織が、協会およびツール・ド・北海道大会に対して大きな貢献をしているのは、開発庁および開発局との業務において大きな関わりがあるためであると、協会関係者は認識している。協会は、副理事長として北海道建設業協会会長の伊藤義郎氏を迎え入れるなどしており、協会と北海道建設業協会は協力して、協会およびツール・ド・北海道大会の運営に対して活動を展開している。

開発庁、開発局および協会の関係者は、ツール・ド・北海道大会の開催および協会の設立に

際して、北海道建設業協会会長であった伊藤が積極的に協力したことが実現の大きな要因となったと認識している。

民間企業や地方自治体等は、協会およびツール・ド・北海道大会に大きな貢献をしているものの、決定事項に対して影響力を持つことはなく、ポスターや大会プログラム等の広告スペースに企業名等を入れるなどの要望をする程度である。しかも、全ての企業のロゴや広告を載せるのではなく、多額の資金を提供している日本舗道やANA、SUBARUなど一部のスポンサーのみ、企業名等が掲載されるに過ぎない。また、大会中に使用するオフィシャルカーなどには、スポンサー名を入れることはない。これは、ツール・ド・北海道大会自体が非営利目的の活動であり、警察から科せられた制約による。

ツール・ド・北海道大会の開催期間中、300名から400名にのぼるボランティアが、協会の関係者とともに行動をする。彼らボランティアの大半は、企業から参加している。100名前後のボランティアは、ツール・ド・北海道大会当日だけでなく、コースの下見段階から協力し、ツール・ド・北海道大会を安全に行えるように準備を行っている。

自転車部品メーカーのシマノやマビックは、自転車整備・修理のためのメカニックをボランティアとして派遣している。特にシマノは、第1回ツール・ド・北海道大会開催以来、継続的にツール・ド・北海道大会に協力している。

⑤ 国際大会になった影響

ツール・ド・北海道大会は、第11回大会から国際大会になった。ツール・ド・北海道が国際大会になるためには、さまざまな条件を満たすことが必要であった。もっとも、国際大会にはなっても、協会の通常のマネジメントには、目立って大きな変化はなかった。

他方、ツール・ド・北海道が国際大会になったことで、協会の事業費は大幅に増加した。具体的には、ツール・ド・北海道大会を開催するために必要な機材調達のコストが増加した。国

際大会化にともない、バイクの無線機や携帯電話、大会本部のモニターなど、大会を開催するためのシステム作りに多額の資金が必要となったのである。

ツール・ド・北海道大会には、第5回大会から海外チームも参加している。自転車レースの本場、欧州のチームを招待することにより、日本連盟は、国際大会の運営ノウハウや選手の育成方法、チームの戦略等について学ぶことができた。たとえば、日本の選手育成方法やステージロードレースにおけるチーム戦略は、ヨーロッパのチームのそれとは大きく異なっていることを、日本の自転車競技関係者が認識し、その後の選手育成等に活かされた。ツール・ド・北海道大会が国際大会になったことで、日本連盟は貴重なノウハウを獲得したのである。

日本連盟は、ツール・ド・北海道大会が国際大会になったことで、自転車競技のステータスの相対的な向上に繋がったと認識している。第1回ツール・ド・北海道大会が開催された頃、ステージロードレースは他に行われていなかった。また、実業団チームや選手のツール・ド・北海道に対する評価は低かった。しかし、日本連盟は、ツール・ド・北海道大会が国際大会となったことで、ツール・ド・北海道大会の国内外における相対的なステータスが高まったと認識している。

⑥ ツール・ド・北海道大会の継続的な開催

ツール・ド・北海道大会の継続的な開催に貢献した人物は、①協会の歴代専務理事、②大脇恒夫の2名である。

①の協会の歴代専務理事は、ツール・ド・北海道大会を開催するために必要な準備事項や手順などの既に決定されていたことを着実に遂行した。協会の役割は、ツール・ド・北海道大会のオーガナイザーとしてツール・ド・北海道大会の場を設定することである。ツール・ド・北海道大会という場を設定するための準備事項等は、初代専務理事の松尾と開発庁の山本によって詳細に検討されていた。第5回大会頃までに、

松尾は準備事項を一層精緻化した。このため、その後の歴代専務理事は、決定事柄を着実に遂行しさえすれば、ツール・ド・北海道大会を開催することができた。

②の大脇恒夫は、日本連盟の職員として、ツール・ド・北海道大会の競技運営を担った。彼は、第2期の頃からツール・ド・北海道の開催に関わっていた。大脇は、日本連盟内をまとめツール・ド・北海道の競技運営の準備を担った。

この他にツール・ド・北海道大会を継続的に開催することができた理由として考えられるのは、①多数のボランティアが長期にわたって関わっている、②ツール・ド・北海道大会の正当性を確保することができている、の2点である。

協会やツール・ド・北海道大会の運営に多くのボランティアが関わっている。特に、企業や開発庁や開発局のOBがボランティアの中心として積極的に関与している。彼らボランティアの間でツール・ド・北海道大会を継続的に開催しようとする意識が共有されており、大会運営に必要なスキルや知識・ノウハウが新参のボランティアにも共有される仕組みができあがっている。

また、市民や市町村などの多様な参加者は、ツール・ド・北海道大会開催の意義を十分に認識している。第1回大会当時、協会の職員が市町村の職員に協力を依頼する際に、ツール・ド・北海道大会の存在や開催の意義は必ずしも十分に理解されているとはいえなかった。しかし、その後の協会の継続的な努力の結果、今日では、ツール・ド・北海道大会の意義は市町村の職員にもよく理解されており、市民からも市民レースの継続的開催の要望が出るなど、ツール・ド・北海道大会に対する認識は、以前と較べてかなり高くなってきた。

3. 事例の分析

本節では、「協働の窓モデル」にもとづいて、i) ツール・ド・北海道の企画・構想期、ii) ツー

ル・ド・北海道の合意形成期、iii) ツール・ド・北海道の実行期の各期について分析を行う。

(1) 第1期の分析

第1期は、開発庁を中心にツール・ド・北海道大会が企画・構想された時期である。この第1期の分析結果は、表5に要約されている。

① 参加者

ツール・ド・北海道大会の企画・構想期において中心となって活動を展開した参加者は、開発庁、自転車普及協会、日本連盟、道連盟の4つである。以下、これら参加者について検討する。

第1期は、開発庁が第5次北海道総合開発計画の策定を行っていた時期である。この時期の北海道経済は極めて低調であり、その停滞を解消するような政策を策定する必要があった。開発庁は、これまで道路整備などのハード事業中心の政策を行ってきたが、ソフト政策への転換を迫られていた。

そこで、自転車競技大会やオートバイ競技、リニア実験鉄道線の誘致などが検討された。その中で、観光産業を振興することが、北海道経済の活性化に繋がると考え、政策を検討するに至った。

自転車普及協会は、毎年5月を自転車月間と称して、自転車競技大会の開催および自転車利用の振興を図っていた。特に、日本の自転車競技者のレベルは低く、日本の自転車競技会は、国際大会において通用する選手の育成の課題を抱えていた。

そこで、自転車競技人口の裾野拡大および自転車競技者レベルの向上の課題の解消を目的にさまざまな振興策を行っていたが、十分な結果に繋がっていなかった。

日本連盟は、自転車普及協会と同様に、自転車競技者レベルの向上、裾野拡大および自転車利用の振興を図っていた。また、この時期、自転車競技大会を開催するための場所を確保することが困難となっており、自転車競技の振

興が困難となってきた。

一方で、自転車競技者からは、ツール・ド・フランスのような自転車ステージロードレース大会を開催する要望の声があった。多額の資金を必要とする大会を日本連盟が単独で開催することは困難であると認識されており、開催には至っていなかった。

道連盟には、日本連盟と同様に、ツール・ド・フランスのような自転車ステージロードレース大会の開催を要望する声が寄せられていた。道連盟も開催を希望していたことから、北海道拓殖銀行や北海道新聞社などと、ツール・ド・ジャポンという自転車ステージロードレース大会の開催を計画していた。しかし、この計画は、一般道路の使用許可を得ることができず頓挫した。

② 協働アクティビスト

ツール・ド・北海道大会の企画・構想期に登場した協働アクティビストは、開発庁専門官の山本隆幸である。

山本は、西原巧開発庁事務次官の指示を受け、ツール・ド・北海道大会の企画・構想を中心となって進めた。山本は、ツール・ド・北海道大会を開催するために、他の自転車ロードレース大会を見学するなど、自転車のロードレース大会の企画・運営に関する情報収集を行った。また、山本は、日本連盟、道連盟、開発局の関係者とツール・ド・北海道大会の実現に向けた調整や外部の人々とも積極的に連絡をとるなど、多くの人がツール・ド・北海道大会に参加するための環境整備を行った。山本は、自身の役割について次のように述べている。

「私の役割は、その時々に必要なかつできる限りベストであると考えられる人的ネットワークを形成することであった。このことを意識して行った²³⁾。」

上述のように山本は、ネットワークの構築と環境整備の役割を担った協働アクティビストである。

③ 協働の場

企画・構想期における協働の場は、開発庁企画室で、自転車ステージロードレース大会に関する情報収集が行われた。山本を中心とした開発庁の職員は、ツール・ド・北海道大会を開催するための準備として、1986年8月に日刊スポーツの主催で東北6県において開催された東北地域自転車ロードレース大会を観戦するなど、自転車ステージロードレース大会や自転車競技大会に関する企画・運営の知識やノウハウの蓄積の活動を展開した。

また、観戦した自転車ステージレースから得られたことや、日本連盟から提出された資料をもとに、自転車ステージロードレース大会を開催する際の諸課題を特定し、ツール・ド・北海道大会の原案を作成した。さらに、ツール・ド・北海道大会を恒久的に開催するための組織等についても検討した。

④ 問題の流れ

第1期に認識・定義された問題は、問題1「停滞する北海道経済の活性化」と、問題2「自転車競技の振興および競技者レベルの向上」、問題3「自転車ステージレース開催の要望」の3つである。

問題1「停滞する北海道経済の活性化」は、開発庁によって認識・定義された問題である。北海道経済連合会などの種々の組織も、停滞する北海道経済の活性化は急務であることを認識していた。問題2「自転車競技の振興および競技者レベルの向上」は、自転車普及協会および日本連盟によって認識された問題であった。問題3「自転車ステージレース開催の要望の高まり」は、日本連盟と道連盟によって認識されていた問題であった。

また、第1期には問題の窓1「建設省の自転車専用道路整備方針と社会のバイコロジーへの注目の高まり」の開放がみられた。この問題の窓1の開放を契機に、問題2「自転車競技の振興および競技者レベルの向上」と問題3「自転車ステージレース開催の要望の高まり」の2つ

23) 山本に対する聞き取り調査（2006年8月14日）。

表 5 第 1 期の分析結果

		第 1 期：ツール・ド・北海道の企画・構想期(1986 年 6 月～1986 年 8 月)
協働アクティビスト		①山本隆幸
参加者		①北海道開発庁, ②自転車普及協会, ③(財)日本自転車競技連盟, ④北海道自転車競技連盟
協働の場		①北海道開発庁企画室
問題の流れ	アジェンダ	
	問題	①停滞する北海道経済の活性化, ②自転車競技の振興および競技者レベルの向上, ③自転車ステージレース開催の要望
	問題の窓	①建設省の自転車専用道路整備方針と社会のバイロロジーへの注目の高まり
解決策の流れ	諸解決策	
	解決策	①北海道開発庁による自転車ステージロードレースの開催案
	解決策の窓	①自転車ステージロードレース開催案の提示
活動の流れ	活動状況	
	活動	①北海道自転車競技連盟による自転車競技大会の開催, ②北海道開発庁職員による情報収集, ③世界選手権自転車競技大会の開催の決定
組織のやる気の流れ	組織のやる気の窓	
	組織のやる気	①ツール・ド・北海道の実現に向けた北海道開発庁のやる気
	組織のやる気状況	
協働の窓が開いた際のアジェンダ・諸解決策・活動状況・組織のやる気状況の 4 つの結び付き		4 つが結びついていない。【アジェンダ(①-③), 諸解決策(①), 組織のやる気状況(①), 活動状況(①-③)】

が認識・定義された。

これら問題は、問題の窓 1 を通って、活動の流れの中に流れ込んで、浮遊していた。

⑤ 解決策の流れ

ツール・ド・北海道の企画・構想期において、解決策の窓 1 「自転車ステージロードレース開催案の提示」が開いた。この解決策の窓 1 を開いた解決策とは、開発庁企画室による第 5 次北海道総合開発計画の中で生成・特定化された解決策 1 「開発庁による自転車ステージロードレースの開催案」を指している。

解決策 1 は、「解決策の窓 1」を通り、活動の流れの中に流れ込んで行き、浮遊した。

⑥ 組織のやる気の流れ

ツール・ド・北海道の企画・構想期に組織のやる気の流れに投げ込まれたのは、組織のやる気 1 「ツール・ド・北海道の実現に向けた開発庁の組織のやる気」である。

第 1 期では、組織のやる気の窓の開放は見られず、組織のやる気 1 「開発庁のツール・ド・北海道の実現に向けた組織のやる気」は、組織

のやる気の流れの中に留まって浮遊していた。

⑦ 活動の流れ

ツール・ド・北海道の企画・構想期に活動の流れの中に投げ込まれたのは、活動 1 「道連盟による自転車競技の開催」、活動 2 「開発庁職員による情報収集」、活動 3 「世界選手権自転車競技大会の日本での開催の決定」の 3 つである。

活動 1 「道連盟による自転車競技の開催」は、道連盟が長年、自転車振興のために自転車のロードレースや競技会を開催していたことを指している。道連盟は、北海道の自転車競技人口の確保や自転車販売店のネットワークの整備などを行ってきた。この活動 1 は、道連盟が、偶然行っていた活動の 1 つであり、ツール・ド・北海道大会の開催を直接意図した活動ではなかった。

活動 2 「開発庁職員による情報収集」とは、上述の組織のやる気と重複するが、開発庁の職員がツール・ド・北海道の開催に向け、自転車競技に関して行った情報収集活動等を指している。

活動 3 「世界選手権自転車競技大会の日本で

の開催の決定」は、1990年にわが国の群馬県で、世界選手権自転車競技大会が開催されることが決定されていたことを指している。この決定に基づいて、日本連盟は、世界選手権自転車競技大会開催の準備を行わなければなかった。日本連盟にとって、ツール・ド・北海道大会の開催に携わることは、世界大会開催の準備に直結することになり、有意義なものであった。

以上3つの活動は、第1期の早期もしくはそれ以前から活動の流れの中に投げ込まれ浮遊していた。活動の流れの中に存在した活動1、活動2、活動3は、活動のストックである活動状況(①、②、③)を構成した。

⑧ 4つの結び付き

この第1期において、問題の窓1が開き、問題1、問題2、問題3が活動の流れの中に入り、活動の流れの中でアジェンダ(①、②、③)が存在していた。また、解決策の窓1が開いたことを契機に生成・特定化された解決策1は、解決策の窓1を通して活動の流れの中に入り、浮遊していた。一方、組織のやる気の窓を開くことができなかった組織のやる気1は、組織のやる気の流れの中に止まって浮遊していた。そして、活動の流れの中には、活動状況(①、②、③)が存在していた。

しかし、この第1期においては、アジェンダ(①、②、③)、諸解決策(①)、組織のやる気状況(①)、活動状況(①、②、③)の4つは相互に結び付かず、ツール・ド・北海道大会の実現には至っていない。

(2) 第2期の分析

第2期は、ツール・ド・北海道大会開催の合意形成期である。この第2期の分析結果は表6に要約されている。

① 参加者

ツール・ド・北海道大会開催の合意形成期では、ツール・ド・北海道開催に関わっている参加者の全てが登場している。新たに登場した参加者としては、協会、企業、地方自治体の3つ

である。

ツール・ド・北海道大会開催の合意形成期では、開発庁内において、ツール・ド・北海道大会を開催することが正式に決定された。そして、ツール・ド・北海道大会の具体的な構想が提示され、ツール・ド・北海道大会を開催するために必要であると考えられるさまざまな組織に対して、開発庁が依頼を行った時期である。また、協力の依頼を受けて、さまざまな組織が、ツール・ド・北海道大会の開催のための活動を展開し始めた時期である。これら参加者は、時間の経過とともに増加していった。

以下、ツール・ド・北海道大会開催の合意形成期になって登場した参加者と第2期になって活動の内容が変化した参加者について検討する。

日本連盟は、第1期からツール・ド・北海道大会開催のための活動を行っていた。しかし、第1期における日本連盟の活動は、開発庁に依頼された資料を提示するといった限定的なものであった。本格的に活動を展開したのは、この第2期からである。日本連盟は、ツール・ド・北海道大会を開催するために必要な競技規則の作成、審判員の育成、自転車ステージロードレース大会の運営方法に関するノウハウの蓄積といった点で、大会を開催するために必要な実務的な準備を行った参加者である。

協会は、ツール・ド・北海道大会を開催するための運営組織として、1987年5月、開発庁によって設立された財団法人である。協会は、3省の共同管轄によって認可を受けた財団法人であり、第2期以降、ツール・ド・北海道大会の運営の中心となり協働を推進した組織である。協会の設立の経緯について、山本は次のように述べている。

「北海道をベースにして行う場合、当時は、財団か社団しかなかった。運営組織としては、実行委員会のような組織もあり、多くの場合が実行委員会形式で行なわれている。しかし、長期的かつ安定的に行うことを前提に議論を行った際に、財団として行なっていくことが最適で

あったと考え、財団とした。単純に民間の寄附や広告宣伝費だけでは難しく、準民間の活動でも難しいと考えた。このようなことから、安定的に行っていくためには財団が必要であり、今でも有効に働いている²⁴⁾」。

開発庁が協会を設立したのは、①ツール・ド・北海道大会を恒久的に開催することと、②非営利・公益性を担保することを目的としたからである。実行委員会形式では、ツール・ド・北海道大会を恒久的に運営することが難しくなるといことと、ツール・ド・北海道大会が北海道および日本全国の活性化を目的とした大会にしたいという点から、設立した。

道連盟は、開発局に対して、自転車競技大会を開催するために必要なこと等の指導を行った。道連盟は、ツール・ド・北海道大会の企画が新聞等で報道されてから協力を開始した。

企業・業界団体は、ツール・ド・北海道大会を運営する団体として設立する協会の基本財産を提供した。また、協会に対して、資金・機材・人材の面からサポートする役割を担った。ツール・ド・北海道大会を開催する上で多くのボランティアが必要であり、ツール・ド・北海道大会開催のために関わっているボランティアの多くは、企業・業界団体からの人であり、第2期以降継続して関わりを持っている。また、ツール・ド・北海道大会の開催時だけでなく、協会の運営に対しても、支援を行っている。

地方自治体には、北海道庁や各市町村などが含まれる。地方自治体も、ツール・ド・北海道大会の開催時だけでなく、協会の運営に対しても資金提供を行い、支援している。地方自治体も、協会の運営やツール・ド・北海道大会の内容に関しては、特に影響力はない。

② 協働アクティビスト

第1期から登場している山本に加え、第2期には、北海道体育協会会長の堂垣内尚弘と日本

連盟の大脇恒夫の2名が、協働アクティビストとして登場した。

堂垣内は、開発庁を退任後、北海道知事を歴任し、当時、北海道体育協会会長であった。また、彼は、北海道警察の公安委員長を務めていた。彼は、開発庁が企画していたツール・ド・北海道大会の実現に向けて行動を開始した。堂垣内は、ツール・ド・北海道大会の企画内容には関与はせず、ツール・ド・北海道大会を開催するために必要な政財界への協力の要請などを行った。

堂垣内の存在は、ツール・ド・北海道大会を開催するうえで非常に重要であったと多くの人々が認識している。山本は、堂垣内について次のように述べている。

「堂垣内にツール・ド・北海道のトップとしていてもらうことで、市町村、企業が『堂垣内がやるなら協力をする』と言ってくれた。堂垣内のもとでツール・ド・北海道大会を開催しよう、堂垣内がいるなら大丈夫だろうという安心感、堂垣内が見てくれているという思いがあったから、ツール・ド・北海道大会を実現することが出来た²⁵⁾」。

堂垣内は、協会の設立、およびツール・ド・北海道大会の開催のために、竹下登に対して協力を要請した。自転車ステージロードレースを開催する上で最も困難であると開発庁が認識していた課題は、一般道路の利用に関する警察当局の協力であった。当時、堂垣内は、北海道警察の公安委員長を務めていたことから、竹下とともに、警察当局の許可を得るなど、ツール・ド・北海道の開催を促進する役割を担った。彼は、また、全国的に活動している企業に対して、協会の設立、およびツール・ド・北海道の開催に向けた協力を要請した。

山本は、日本連盟、企業、地方自治体などに対して、ツール・ド・北海道への協力を要請す

24) 山本に対する聞き取り調査（2006年2月27日、同年8月14日）。

25) 山本に対する聞き取り調査（2006年8月14日）、および、松尾に対する聞き取り調査（2006年11月6日）。

るとともに、協会の設立準備を進めた。山本は、第1期に引き続き、自転車ステージロードレースに関する知識やノウハウを蓄積する役割を担った。また、協会の設立以降は、協会専務理事の松尾や、日本連盟の大脇と協議を重ね、ツール・ド・北海道大会の準備の中心となって活動を展開した。

ツール・ド・北海道大会開催の合意形成期に初めて登場した3人目の協働アクティビストである大脇は、日本連盟の職員として、ツール・ド・北海道大会の実現に向け、規則作成や運営方法などの準備を進めた。大脇は、開発庁の山本に対して、自転車競技大会に関する指導を行うとともに、審判員の育成や、日本連盟内をまとめる役割を担った。

③ 協働の場

ツール・ド・北海道大会開催の合意形成期における協働の場は、①開発庁企画室と②協会本部事務所の2つである。

①の開発庁企画室では、第1期と同様に、自転車ステージロードレースに関する情報収集が山本を中心に進められた。また、恒久的にツール・ド・北海道大会を開催できるための企画・運営組織について検討され、運営組織は財団法人とすることが決定された。この協会設立の基金集めや運営方法等についても、開発庁企画室で検討された。

②の協会本部事務所は、1987年5月、協会が設立されたことを受け設置された場である。協会本部事務所では、松尾を中心に、ツール・ド・北海道への協力を北海道の内外の企業や市町村に対して説明・依頼し、ツール・ド・北海道に向けた準備が行われた。また、第1回ツール・ド・北海道大会の具体的な準備は、協会本部事務所で行われた。協会本部事務所は、第2期以降、毎年ツール・ド・北海道大会という協働の場を提供する役割を担った。

④ 問題の流れ

第2期の中盤に、問題の窓2「企業や地方自治体からの協力」の開放がみられた。この問題

の窓2の開放を契機に、問題4「ツール・ド・北海道大会および協会への協力の確保」が認識・定義された。この新たな問題4は、問題の窓2を通して、「活動の流れ」の中に流れ込んで、浮遊していた。

問題4「ツール・ド・北海道大会および協会への協力の確保」は、想定している自転車ステージロードレース大会を開催するためには、①人員の確保、②使用機材の確保、③通信機材の確保、④医療・衛生の問題、⑤自転車競技ルール作成などの課題と、協会の設立の基金および運営のための資金・人員の確保を指している。この問題4は、開発庁および日本連盟だけで解決することが難しい問題であると認識された。このため、企業、地方自治体および北海道内外の多数の組織との協力体制を構築する必要に迫られた。

第2期における問題は、第1期からの問題であるアジェンダ(①, ②, ③)と問題4「ツール・ド・北海道大会および協会への協力の確保」である。

⑤ 解決策の流れ

第2期において、解決策の窓2「協会の設立」が開いた。この解決策の窓2が開いたことを契機に、解決策2「日本連盟による競技規則の作成」と解決策3「多数の組織からの資金・人員の確保」が生成・特定化され、この開いた解決策の窓2を通り、活動の流れの中に入り浮遊していた。

この結果、第2期の活動の流れには、第1期に活動の流れの中に流れ込んだ解決策1と、第2期に新たに流れ込んだ解決策2と解決策3の計3つ、すなわち諸解決策(①, ②, ③)が浮遊していた。

⑥ 組織のやる気の流れ

ツール・ド・北海道大会開催の合意形成期では、組織のやる気の窓1「ツール・ド・北海道構想の報道と批判」が開いた。組織のやる気の窓1とは、ツール・ド・北海道の構想を開発庁が正式に発表する前に北海道新聞によって報道

されたこと、およびツール・ド・北海道の構想がツアー・オブ・ジャパンのレセプション会場において批判されたことを指している。また、組織のやる気2「ツール・ド・北海道構想に報道と批判にともなう組織のやる気」が生まれ、組織のやる気の窓2を通して活動の流れの中に入り、浮遊していた。

第1期に組織のやる気の投げ込まれた組織のやる気1「ツール・ド・北海道の実現に向けた開発庁の組織のやる気」は、組織のやる気の窓の開放が見られず組織のやる気の流れの中を浮遊していた。この組織のやる気1も、第2期に開いた組織のやる気の窓1「ツール・ド・北海道構想の報道と批判」を通り、活動の流れの中に入って浮遊していた。

この結果、第2期の活動の流れの中には、組織のやる気1と組織のやる気2の計2つ、すなわち、組織のやる気状況(①、②)が浮遊していた。この組織のやる気状況(①、②)によって、

開発庁の山本らは、以前にも増して、ツール・ド・北海道大会の実現に向け、一層努力するようになった。

⑦ 活動の流れ

ツール・ド・北海道大会開催の合意形成期における活動の流れには、第1期から浮遊している活動状況1(①、②、③)がある。また、第2期において新たに展開された活動として、活動4「日本連盟によるツール・ド・北海道大会開催のための準備」と活動5「企業・自治体等のツール・ド・北海道大会および協会運営への協力」の2つがある。

活動4は、日本連盟が、ツール・ド・北海道大会を開催するために自転車ステージロードレースの開催に必要な準備を開始したことを指している。具体的な活動の内容としては、①ツール・ド・ラヴェニールなどの競技規則を基に日本国内において存在していなかった自転車ステージロードレースの競技規則を作成したこと、②ヨー

表6 第2期の分析結果

		第2期：ツール・ド・北海道の合意形成期(1986年9月～1987年9月)
協働アクティビスト		①山本隆幸、②堂垣内尚弘、③大脇恒夫
参加者		①北海道開発庁、②自転車普及協会、③(財)日本自転車競技連盟、④北海道自転車競技連盟、⑤企業・業界団体、⑥地方自治体、⑦(財)ツール・ド・北海道協会
協働の場		①北海道開発庁企画室、②(財)ツール・ド・北海道協会本部事務所
問題の流れ	アジェンダ	アジェンダ(①～③)
	問題	④ツール・ド・北海道大会および(財)ツール・ド・北海道協会への協力の確保
	問題の窓	②企業や地方自治体からの協力
解決策の流れ	諸解決策	諸解決策(①)
	解決策	②(財)日本自転車競技連盟による競技規則の作成、③多数の組織からの資金・人員の確保
	解決策の窓	②(財)ツール・ド・北海道協会の設立
活動の流れ	活動状況	活動状況(①～③)
	活動	④(財)日本自転車競技連盟によるツール・ド・北海道大会開催のための準備、⑤企業・地方自治体等の大会および協会運営への協力
組織のやる気の流れ	組織のやる気の窓	①ツール・ド・北海道の構想の報道と批判
	組織のやる気	②北海道開発庁のツール・ド・北海道開催に向けたやる気
	組織のやる気状況	組織のやる気状況(①)
協働の窓が開いた際のアジェンダ・諸解決策・活動状況・組織のやる気状況の4つの結び付き		4つが相互に結びつき戦略的協働が形成。【アジェンダ(①～④)、諸解決策(①～③)、組織のやる気状況(①～②)、活動状況(①～⑤)】

ロッパで行われている自転車ステージレースに参加したことのある人物を集める、③審判員の育成を推奨したことなどの3つである。

活動5「企業・自治体等のツール・ド・北海道大会および協会運営への協力」は、企業や地方自治体等が、ツール・ド・北海道大会および協会の運営に協力するようになったことを指している。具体的には、①ボランティアとして協会の運営に人員を派遣した、②協会の設立のための寄附金を提供したことなどの2つである。

したがって、第2期において活動の流れの中で浮遊している活動は、第1期に生成された活動状況(①, ②, ③)と第2期に新たに生成された活動4と活動5である。

⑧ 4つの結び付き

第2期においては、活動の流れの中に、アジェンダ(①, ②, ③, ④)、諸解決策(①, ②, ③)、組織のやる気状況(①, ②)、活動状況(①, ②, ③, ④, ⑤)の4つが存在した。協働アクティビストである山本隆幸がこれら4つを結び付けた結果、ツール・ド・北海道大会の開催という戦略的協働が実現に至った。

(3) 第3期の分析

第3期は、ツール・ド・北海道大会の実行期である。この第3期の分析結果は表7に要約されている。

① 参加者

第3期における参加者は、自転車普及協会、日本連盟、協会、道連盟、企業・業界団体、地方自治体、開発局の7つである。第1期と第2期のツール・ド・北海道における協働の中心であった開発庁は、第3期の前半では、ツール・ド・北海道大会を側面からサポートすることで関わった。しかし、第3期の後半からは、ツール・ド・北海道における戦略的協働から表面上は外れた。

第3期において、日本連盟は、ツール・ド・北海道大会が円滑に進むように、審判員の派遣および審判員の育成、審判業務、ツール・ド・

北海道大会の競技規則の見直し、ツール・ド・北海道大会に参加する選手の選抜およびそのための準備などの業務を担っている。

② 協働アクティビスト

第3期における協働アクティビストは、協会の歴代専務理事である。歴代の専務理事は、協会の活動の頂点として位置付けられているツール・ド・北海道大会という協働の場を毎年設定し、大会が円滑に行われるように準備する役割を担ってきた。歴代の専務理事の活動の中心は、参加者への協力や大会期間中の物流の手配等の依頼である。

③ 協働の場

第3期における協働の場は、②協会本部事務所と③ツール・ド・北海道大会の2つである。

②の協会本部事務所では、ツール・ド・北海道大会のコース原案・日程の作成、ツール・ド・北海道大会の告知、他組織に対する協力の依頼、他の活動が展開され、ボランティアや企業から派遣されたスタッフが中心になり運営されている。本部事務所では、ツール・ド・北海道大会という協働の場を設定するための活動が展開されている。

③のツール・ド・北海道大会では、ツール・ド・北海道における参加者が、ツール・ド・北海道大会を円滑に進めるために活動を展開している。ツール・ド・北海道大会という協働の場では、日本連盟を中心に活動が展開されている。

④ 問題の流れ

第3期に新たに認識・定義された問題として、問題5「効率的なツール・ド・北海道大会および協会の運営」がある。この問題5は、当初はツール・ド・北海道協会によって認識・定義された問題であり、第3期の早い段階に、問題の流れの中に投げ込まれ、浮遊している。この問題5は、日本連盟など、ツール・ド・北海道大会開催に関わっている多くの他の参加者によっても、認識・定義された問題である。

ツール・ド・北海道大会は、開発庁によって大枠が設定され、その中で協会が運営を行うこ

とが決定された企画である。しかし、運営方法等は、詳細に決定はされていなかった。したがって、協会の活動に関する詳細な資金配分等も決定されてはなかった。そのため、協会の活動として考えられている複数の活動は、十分に展開されず、活動がツール・ド・北海道大会に集中する結果となった。

企業からの資金や機材の提供などは、景気の動向に大きく左右されるため安定的ではなかった。したがって、協会は、資金面で苦勞することになった。協会は、ツール・ド・北海道大会を簡素化するなどして対応しなければならなかった。

この問題 5 は、問題の窓がいまだ開かれていないことから、問題の流れの中を浮遊している。

⑤ 解決策の流れ

第 3 期に生成・特定化された解決策は、解決策 4 「企業・業界団体からの更なる経営資源の提供」と解決策 5 「地方自治体からの更なる経営資源の提供」の 2 つである。これら 2 つの解

決策は、協会など複数の組織によって生成・特定化された。これら 2 つの解決策は、解決策の窓が開放されていないことから、解決策の流れの中を浮遊している。

⑥ 組織のやる気の流れ

第 3 期になって新たに生成・特定化された「組織のやる気」は存在していない。ただし、ここ数年、資金不足が深刻になってきており、多くの参加者は、上述の問題 5 を解決する必要性は認識している。しかし、新たな組織のやる気は発揮されていない。

⑦ 活動の流れ

第 3 期に展開された活動は、活動 6 「ツール・ド・北海道大会が UCI 公認の国際大会となる」である。ツール・ド・北海道大会が UCI 公認の国際大会となったことは、日本連盟による長年にわたる努力の結果である。しかし、この活動 6 は、他の多くの参加者にとっては、この戦略的協働の展開の中で必ずしも意図した活動ではなく、偶然生じた活動である。

表 7 第 3 期の分析結果

		第 3 期：ツール・ド・北海道の実行期(1987 年 10 月～現在)
協働アクティビスト		③大脇恒夫, ④(財) ツール・ド・北海道協会歴代専務理事
参加者		②自転車普及協会, ③(財) 日本自転車競技連盟, ④北海道自転車競技連盟, ⑤企業・業界団体, ⑥地方自治体, ⑦(財) ツール・ド・北海道協会, ⑧北海道開発局
協働の場		②(財) ツール・ド・北海道協会本部事務所, ③ツール・ド・北海道大会
問題の流れ	アジェンダ	アジェンダ(①-④)
	問題	⑤ツール・ド・北海道大会の効率的な開催
	問題の窓	
解決策の流れ	諸解決策	諸解決策(①-③)
	解決策	④企業からの更なる経営資源の確保, ⑤地方自治体等からの更なる経営資源の確保
	解決策の窓	
活動の流れ	活動状況	活動状況(①-⑤)
	活動	⑥ツール・ド・北海道が UCI 公認大会になる
組織のやる気の流れ	組織のやる気の窓	
	組織のやる気	
	組織のやる気状況	組織のやる気状況(①-②)
協働の窓が開いた際のアジェンダ・諸解決策・活動状況・組織のやる気状況の 4 つの結び付き		I : 4 つが結びついており、戦略的協働が形成。【アジェンダ(①-④), 諸解決策(①-③), 組織のやる気状況(①-②), 活動状況(①-⑤)】 II : 問題⑤, 解決策④, 解決策⑤は、それぞれの流れの中で浮遊しており、4 つは相互に結びついていない。

ツール・ド・北海道が国際大会になったことで、日本連盟は、国際大会の競技規則に沿った運営を行うことになった。また、ツール・ド・北海道大会が国際大会になったことで、しかるべきチームや選手が参加することになり、日本の自転車競技者のレベル向上に貢献すると認識された。そこで、日本連盟は、従来以上にツール・ド・北海道大会にコミットするようになった。

⑧ 4つの結び付き

第3期の活動の流れの中に、第2期に形成されたアジェンダ(①, ②, ③, ④)・諸解決策(①, ②, ③)・組織のやる気状況(①, ②)・活動状況(①, ②, ③, ④, ⑤)の結びつきが存在し、戦略的協働が形成・実行されている。

第3期において新たに認識・定義された問題5は問題の流れの中で浮遊し、活動の流れの中に入ってきていない。同様に、第3期において新たに生成・特定化された解決策4と解決策5は、解決策の流れの中で浮遊しており、活動の流れの中に入ってきていない。したがって、新たなアジェンダ・諸解決策・組織のやる気状況・活動状況の結びつきは生じておらず、新たな戦略的協働の実現には至っていない。

(4) 命題の析出

以上の、協働の窓モデルに基づいた第1期から第3期までの各期の分析結果にもとづき、ツール・ド・北海道における戦略的協働における全3期間における参加者の行動とその相互関係がいかに変化したかを明らかにする。具体的には、参加者の行動とその相互関係の変化のパターンを年代記分析にもとづき析出する。

年代記分析は次の手順で行われた。

- ①各期の分析結果を整理した表5, 6, 7を統合し、表8を作成した。
- ②表8の各行と全行にもとづく年代記分析を試み、分析結果を仮説命題として析出した。
- ③析出した14の仮説命題について説明を加えた。

なお、析出した14の命題は、1)参加者と協働の場、2)アジェンダの設定と解決策の特定化、3)組織のやる気の発揮と活動の展開、4)解決策の決定・正当化と協働の実現の4つに区分した。

① 参加者と協働の場

命題1: 中核的参加者間に協働資源の相互補完性がある場合、協働が促進される。

ツール・ド・北海道における戦略的協働の中核的参加者は、開発庁、協会、日本連盟、建設・土木関連の企業の4者である。各期における中核的参加者は、第1期は開発庁、第2期は開発庁、日本連盟、協会、企業、第3期は日本連盟、協会、企業である。以下、参加者について検討する。

開発庁は、ツール・ド・北海道の企画・構想が活動の中心であった。開発庁は、企画・構想を進める中で他組織との協働が不可欠であることを認識した。具体的には、自転車競技大会を運営するために不可欠な日本連盟や大会および協会を設立・運営する際に必要な資金提供を受ける企業等との協働である。

開発庁は、協働が不可欠であると特定した組織との関係構築を行った。この関係構築の中心となったのが、協働アクティビストである山本である。山本は、他組織との関係構築、ネットワーク構築に焦点をあて活動を展開した。

ツール・ド・北海道では、開発庁は構想力を持ち、日本連盟は自転車競技大会の運営ノウハウを持ち、企業は資金を持っていた。また、開発庁は、継続的な開催するためには、運営団体が必要であると認識し、大会設営ノウハウを保有する協会を設立した。ツール・ド・北海道では、開発庁によって開催に必要な資源を保有する参加者が特定され、徐々にそれら組織との協働が形成されていった。

セクターを異にする組織による戦略的協働は、同一のセクターでは実現が困難な事柄を解決するために行われる。これは、セクターを異にす

る参加者が、当該組織の保有していない資源を保有しているためである。したがって、セクターを異にする戦略的協働の形成・実現には、補完的資源を保有する参加者を特定し、協働に参加させることが必要である。

補完的資源を保有する組織を特定し、これら組織が戦略的協働に参加することによって、戦略的協働の形成・実現が促進されると考えられる。その際に、協働アクティビストは、補完的資源を持つ組織との関係構築という役割を担うと考えられる。

命題2: 協働アクティビストが、複数の重層的に連結された場を活用する場合、協働が促進される。

ツール・ド・北海道において設定された協働の場は、第1期は開発庁企画室、第2期は開発庁企画室と協会本部事務所、第3期は協会本部事務所とツール・ド・北海道大会である。これら協働の場に、多様な参加者が参加したことで、多角的な視点が提供された。たとえば、開発庁が企画・構想したツール・ド・北海道大会では、参加選手や審判員の確保は必ずしも容易ではなかった。この点を指摘したのは日本連盟である。このように第1期の開発庁企画室では、開発庁が協働アクティビストの山本を中心に自転車ステージレースに関する情報収集を行い、他の参加者もこの協働の場の中でさまざまな活動を展開した。

第2期の開発庁企画室および協会本部事務所では、ツール・ド・北海道開催の詳細な準備が進められた。このうち、協会本部事務所は、開発庁によって協会が設立されたことによって新たに生じた場である。山本は、協会の専務理事である松尾や日本連盟の大脇と綿密に連絡を取り、自転車競技に関する情報収集および伝達等を行った。

第3期の協働の場である、ツール・ド・北海道大会と協会本部事務所では、大脇や協会専務理事が、大会開催に必要な事項に関して、相互

に意見のすりあわせを行った。

ツール・ド・北海道では、協働アクティビストである山本や大脇は、新たに協働の場を設定し、設定された協働の場において参加者間の相互作用が行われるように協働の場を活用していた。

戦略的協働は、参加者の保有するノウハウ等を相互に活用していくことが重要である。そのために参加者間の相互作用が行われる場を設定することが必要である。また、協働の場を設けるだけでなく、参加者間の相互作用を促進することが重要であると考えられる。この協働の場の設定を設定し、協働を促進する際に協働アクティビストが重要であると考えられる。

② アジェンダの設定と解決策の特定化

命題3: アジェンダは、社会・政治・経済環境の影響を受ける。

ツール・ド・北海道における戦略的協働は、さまざまな問題が認識・定義された。具体的には、問題①「停滞する北海道経済の活性化」は、第5次北海道総合開発計画の議論という経済環境と自転車専用道路の整備方針という政治的環境の影響を受けていた。また、問題②「自転車競技の振興および競技者レベルの向上」、問題③「自転車ステージレースの開催の要望」の2つは、自転車競技の国際大会における成績不振や自転車ステージレース開催の要望の高まりという社会環境の影響を受けていた。第2期、第3期において認識・定義されていた問題も、社会・政治・経済環境の影響を受けていた。

これは、参加者によって認識している問題が異なっていたのは、参加者の立場、環境が異なるためである。

特定の社会問題や環境問題の解消を目的とした戦略的協働では、参加者間で予め共通の問題が認識されている。しかし、常に参加者間で共通の問題が認識されているとは限らない。よって、戦略的協働において参加者が認識・定義する問題は、各参加者の社会環境、政治環境、経

済環境に依存していると考える。

命題4: アジェンダの進化によって戦略的協働が促進される。

ツール・ド・北海道における戦略的協働で、認識・定義されたアジェンダ(問題)は、①北海道経済の活性化、②自転車競技の振興と競技者レベルの向上、③自転車ステージロードレースの開催、④ツール・ド・北海道協会への協力の確保、⑤ツール・ド・北海道大会の効率的な開催といった複数の問題が認識・定義され、アジェンダが進化していった。

ツール・ド・北海道における戦略的協働では、参加者は、それぞれの立場で戦略的協働の形成・実現を促進する問題や周辺の問題を認識・定義した。多様な参加者によって種々の問題が認識・定義されたことで戦略的協働に対する参加者のコミットメントが高まると考えられる。その結果、それらの問題を解決するための解決策を生成・特定化、新たな活動を展開、新たな組織のやる気が発揮され、戦略的協働の実現が促進された。

このように参加者によって、戦略的協働に複数の問題が認識・定義されることで、それらの問題を解決するための解決策の生成・特定化、新たな活動の展開、新たな組織のやる気が発揮されることで、戦略的協働が促進されると考える。

命題5: 協働アクティビストが、アジェンダの重要性を参加者に認識させる場合、協働が促進される。

ツール・ド・北海道における戦略的協働では、協働アクティビストによって各参加者の認識・定義したアジェンダ(問題)の重要性が訴えられた。具体的には、第1期では山本が、開発庁の認識・定義している問題を日本連盟に対して認識させ、大協は日本連盟の認識している問題を開発庁に認識させた。第2期、第3期も同様に協働アクティビストが、各参加者の認識・定義

している問題の重要性を他の参加者に認識させた。

協働アクティビストが、各参加者の認識・定義しているアジェンダの重要性を他の参加者に認識させるとは、アジェンダが参加者間で共有されることである。参加者間でアジェンダが共有されることで、各参加者が認識・定義したアジェンダに対する解決策を生成・特定化、新たな活動の展開、新たなやる気が発揮され、戦略的協働が促進されると考える。

命題6: i)技術的実行可能性が高く、ii)コストが許容範囲内に収まり、iii)一般市民の黙認が得られる解決策が生成・特定化される場合、協働が促進される。

ツール・ド・北海道は、1986年に構想が開始され、1987年に開催に至った。このような短期間で実現に至ったのは、自転車ステージロードレース大会という解決策が、技術的に実行可能性が高く、参加者にとってコストが許容範囲内であり、一般市民の黙認が得られる解決策が、早期に生成・特定化されたためであると考えられる。

具体的には、日本連盟にとって自転車競技大会の開催は、既存のノウハウの活用で実現可能性が高く、自転車競技のための道路の敷設を必要としないという点で参加者にとってコストが許容範囲内であった。また、北海道経済活性化のための手段であるということから、一般市民の黙認が得られる解決策であった。

戦略的協働の実現において解決策は重要であり、解決策は、理念的な解決策ではなく、参加者にとって i)技術的実行可能性が高く、ii)コストが許容範囲内に収まり、iii)一般市民の黙認が得られる、の3条件を満たしている解決策であることが重要である。

i)技術的実行可能性が高いとは、参加者が実行可能である解決策の設定することで、具体的な方向を明確にする。ii)コストが許容範囲に収まるとは、各参加者の意図を実現するため

のコストが許容範囲内に収まることを指す。参加者の意図を実現するためのコストが想定していたものを、上回るのであれば、戦略的協働に参加する理由がなくなる。つまり、参加者のコミットメントを確保する上で、解決策は参加者にとってコストが許容範囲内に収まる必要がある。iii)一般市民の黙認が得られるとは、市民からの支持が得られることを指す。戦略的協働は、何らかの目的を達成するために行なわれる。よって、戦略的協働が社会に受容されなければならない。したがって、一般市民の黙認が得られる解決策を生成・特定化することが、戦略的協働にとって不可欠なのである。

③ 組織のやる気の発揮と活動の展開

命題 7: 組織のやる気が最も高い中核的参加者は、時間の経過とともに交替する。

ツール・ド・北海道における戦略的協働の第1期において最もやる気の高かった中核的参加者は、開発庁であり、第2期では日本連盟や協会、第3期では、協会であった。

ツール・ド・北海道における戦略的協働では、時間の経過とともに組織のやる気が最も高かった中核的参加者は変化している。それは、各期において最も重要である事柄が異なるためである。具体的には、第1期では構想を固めること、第2期では具体的な準備、第3期では継続的な開催である。

このように戦略的協働の段階において組織のやる気が最も高い組織が変化するのは、各段階において必要とされる資源・ノウハウが異なるためである。よって、必要とされる資源・ノウハウを保有している組織のやる気が最も高いと考えられる。

命題 8: 協働アクティビストが、協働を意図した活動だけでなく、協働を必ずしも意図しない、偶然生じたこれまでの活動をうまく活用する場合、協働が促進される。

ツール・ド・北海道における戦略的協働で、

協働を意図した活動とは、ツール・ド・北海道大会開催のための準備であり、自転車ステージロードレース大会に関する情報収集や、協会やツール・ド・北海道大会への協力といった活動である。

協働を意図しない偶然生じた活動とは、具体的には①道連盟による自転車競技大会の長期にわたる開催と②日本連盟による世界選手権自転車競技大会の開催準備の2つである。

①の道連盟による自転車競技大会の長期にわたる開催とは、道連盟が自転車競技大会を開催していたことで、北海道において自転車販売店の組織網が構築されていたなど、自転車競技をサポートする体制が構築されていたことである。

②の日本連盟による世界選手権自転車競技大会の開催準備とは、ツール・ド・北海道の構想がなされていた時に、1990年に世界選手権自転車競技大会が日本で開催することが決定されていた。日本連盟は、世界選手権自転車競技大会を円滑に行うための準備をしており、ツール・ド・北海道は、その準備において絶好の機会であった。

このようにツール・ド・北海道における戦略的協働では、協働アクティビストである開発庁の山本や日本連盟の大協は、これらの協働を意図した活動と、協働を意図しない偶然生じた活動をうまく活用していたという特徴があった。

各参加者は、多くの場合、戦略的協働以外の活動も展開している。これらの活動で得られた資源やノウハウ等を戦略的協働において活用することで時間の短縮に繋がる。また、戦略的協働を活用することで参加者にもメリットが生じる場合もある。その際、協働アクティビストが、参加者の活動および戦略的協働によって参加者に生じるメリットを認識していることが重要であると考えられる。

以上から、協働アクティビストが戦略的協働のメリット、各参加者の活動について把握し、各参加者の協働を意図した活動および協働を必ずしも意図しない偶然生じたこれまでの活動を

うまく活用する場合、戦略的協働が促進されると考えられる。

命題 9: 参加者間で異なる支配的論理がすりあわせられ統合される場合、協働が促進される。

ツール・ド・北海道における戦略的協働では、開発庁は北海道経済の活性化という点に主眼があり、日本連盟は自転車競技の振興という点に主眼があった。予め参加者間で一定のコンセンサスは形成されていなかった。

ツール・ド・北海道では、参加者間の支配的論理(dominant logic)が異なることは、協働アクティビストである山本や大脇によって認識されていた。この異なる支配的論理は、山本や大脇が協議を重ねること、参加者に対して他の参加者の認識している問題を認識させる過程で、すりあわせられ統合されていった。そして、参加者間でツール・ド・北海道に対する一定のコンセンサスが形成されていった。

戦略的協働においては、常に参加者間で一定のコンセンサスが形成されているとは限らない。戦略的協働の実現において、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と考えられる。その際に、中心的役割を担うのが協働アクティビストである。アクティビストは、アジェンダの重要性を認識させる過程等で、各参加者の支配的論理をすりあわせ統合することが役割の1つであると考えられる。

参加者間で異なる支配的論理をすりあわせ統合することで、参加者の戦略的協働へのコミットメントを確保することに繋がると考えられる。その結果、戦略的協働が促進されると考えられる。

命題 10: 批判や報道によって組織のやる気が高まる場合、協働が促進される。

ツール・ド・北海道における戦略的協働では、第2期においてツール・ド・北海道の構想が批判された。また、開発庁が、ツール・ド・北海道の構想を正式に発表する以前にマスコミによっ

て報道された。開発庁は、構想が批判、報道されたことによって新たなやる気を発揮し、ツール・ド・北海道の実現に向けて一層の努力をするようになった。

組織のやる気は、戦略的協働における貢献意欲であり、参加者のやる気が高まることで新たな解決策が生成・特定化、新たな活動の展開につながると考えられ、戦略的協働が促進されると考えられる。

④ 解決策の決定・正当化と協働の実現

命題 11: 参加者によって能動的もしくは偶然に3種類の協働の窓が開かれる場合、協働の実現可能性が高まる。

ツール・ド・北海道における戦略的協働では、第1期と第2期に3種類の協働の窓が開いたことによって、各流れの中に投げ込まれた問題、解決策、組織のやる気が活動の流れの中に流れ込み、自転車のステージロードレースの開催案が正式に決定・正当化された。

命題 12: 協働アクティビストが、アジェンダ、諸解決策、組織のやる気状況、活動状況の4つを結び付け、1つのパッケージを構成する場合、解決策が正式に決定・正当化され、協働が促進される。

ツール・ド・北海道における戦略的協働では、協働の窓の開放によって活動の流れの中に流れ込んだ問題、解決策、組織のやる気、活動の4つが、協働アクティビストである山本によって結び付けられ1つのパッケージが構成し、ツール・ド・北海道の実現に至った。

このようにアジェンダ、諸解決策、組織のやる気状況、諸活動の4つが協働アクティビストによって結び付けられ、1つのパッケージが構成された場合に、戦略的協働が実現に至る。

命題 13: 協働が実現されるのに必要な時間は、中核的参加者によって当初に利用可能な資金の量に規定される。

表8 ツール・ド・北海道における戦略的協働分析結果

		第1期：ツール・ド・北海道の企画・構想期 (1986年6月～1986年8月)	第2期：ツール・ド・北海道の合意形成期 (1986年9月～1987年9月)	第3期：ツール・ド・北海道の実行期 (1987年10月～現在)
協働アクティビスト	協働アジェンダ	①山本隆幸	①山本隆幸, ②堂垣内尚弘, ③大脇恒夫	③大脇恒夫, ④(財)ツール・ド・北海道協会歴代専務理事
	参加者	①北海道開発庁, ②自転車普及協会, ③(財)日本自転車競技連盟, ④北海道自転車競技連盟	①北海道開発庁, ②自転車普及協会, ③(財)日本自転車競技連盟, ④北海道自転車競技連盟, ⑤企業・業界団体, ⑥地方自治体, ⑦(財)ツール・ド・北海道協会	②自転車普及協会, ③(財)日本自転車競技連盟, ④北海道自転車競技連盟, ⑤企業・業界団体, ⑥地方自治体, ⑦(財)ツール・ド・北海道協会, ⑧北海道開発局
協働の場	問題の場	①北海道開発庁企画室	①北海道開発庁企画室, ②(財)ツール・ド・北海道協会本部事務所	②(財)ツール・ド・北海道協会本部事務所, ③ツール・ド・北海道大会
	問題の流れ	①停滞する北海道経済の活性化, ②自転車競技の振興および競技者レベルの向上, ③自転車ステーション開発の要望	④ツール・ド・北海道大会および(財)ツール・ド・北海道協会への協力の確保	⑤ツール・ド・北海道大会の効率的な開催
解決策の流れ	問題の窓	①建設省の自転車専用道路整備方針と社会のバイコロジーへの注目の高まり	②企業や地方自治体からの協力	
	諸解決策		諸解決策(①)	諸解決策(①-③)
活動の流れ	解決策	①北海道開発庁による自転車ステーション開発案	②(財)日本自転車競技連盟による競技規則の作成, ③多数の組織からの資金・人員の確保	④企業からの更なる経営資源の確保, ⑤地方自治体等からの更なる経営資源の確保
	解決策の窓	①自転車ステーション・ドロレース開催案の提示	②(財)ツール・ド・北海道協会の設立	活動状況(①-⑤)
活動の流れ	活動	①北海道自転車競技連盟による自転車競技大会の開催, ②北海道開発庁職員による情報収集, ③世界選手権自転車競技大会の開催の決定	活動状況(①-③)	⑥ツール・ド・北海道がUCI公認大会になる
	組織のやる気の窓		①ツール・ド・北海道の構想の報道と批判	
組織のやる気の流れ	組織のやる気の窓	①ツール・ド・北海道の実現に向けた北海道開発庁のやる気	②北海道開発庁のツール・ド・北海道開催に向けたやる気	
	組織のやる気状況		組織のやる気状況(①)	組織のやる気状況(①-②)
協働の窓が開いた際のアジェンダ・諸解決策・活動状況・組織のやる気状況の4つの結び付き		4つが結びついていない。【アジェンダ(①-③), 諸解決策(①), 組織のやる気状況(①), 活動状況(①-⑤)】		
		4つが相互に結びつき戦略的協働が形成。【アジェンダ(①-④), 諸解決策(①-③), 組織のやる気状況(①-②), 活動状況(①-⑤)】		
		I: 4つが結びついており, 戦略的協働が形成。【アジェンダ(①-④), 諸解決策(①-③), 組織のやる気状況(①-②), 活動状況(①-⑤)】		
		II: 問題⑤, 解決策④, 解決策⑤は, それぞれの流れの中で浮遊しており, 4つは相互に結びついていない。		

表9 分析結果から導出された14の命題

	命題	具体的内容
参加協働の場と	1	中核的参加者間に協働資源の相互補完性がある場合、協働が促進される。
	2	協働アクティビストが、複数の重層的に連結された場を設定し活用する場合、協働が促進される。
アジェンダの特定化と	3	アジェンダは、社会・政治・経済環境の影響を受ける。
	4	アジェンダの進化によって、協働が促進される。
	5	協働アクティビストが、アジェンダの重要性を参加者に認識させる場合、協働が促進される。
	6	i) 技術的実行可能性が高く、ii) コストが許容範囲内に収まり、iii) 一般市民の黙認が得られる解決策が生成・特定化される場合、協働が促進される。
組織のやる気の展開	7	組織のやる気が最も高い中核的参加者は、時間の経過とともに交替する。
	8	協働アクティビストが、協働を意図した活動だけでなく、協働を必ずしも意図しない、偶然生じたこれまでの活動をうまく活用する場合、協働が促進される。
	9	参加者間で異なる支配的論理がすりあわせられ統合される場合、協働が促進される。
	10	批判や報道によって組織のやる気が高まる場合、協働が促進される。
解決策の決定・正当化と協働の実現	11	参加者によって能動的もしくは偶然に3種類の協働の窓が開かれる場合、協働の実現可能性が高まる。
	12	協働アクティビストが、アジェンダ、諸解決策、組織のやる気状況、諸活動の4つを結び付け、1つのパッケージを構成する場合、解決策が正式に決定・正当化され、協働が実現される。
	13	協働が実現されるのに必要な時間は、中核的参加者によって当初に利用可能な資金の量に規定される。
	14	協働が成功すると、その先例は特定の領域内だけでなく他の領域にも波及する。

ツール・ド・北海道における戦略的協働の初期の中核的参加者は、開発庁であった。開発庁は、直接的に資金の提供を行うことはできなかった。しかし、開発庁から北海道建設業協会への資本金の要請といった形式で、多額の資金を利用することが可能であった。

このように中核的参加者の利用可能であった資金の量が大きかったことから、戦略的協働の実現までの時間は短かったという特徴がある。

命題 14: 協働が成功すると、その先例は特定の領域内だけでなく他の領域にも波及する。

ツール・ド・北海道における戦略的協働が成功したことで、①ツール・ド・北海道大会を学習して、ツール・ド・四国が開催、②コミュニケーション・システムやレース・セクレタリ・システムシステムが確立され、他の大会でも利用されるといったことが新たに発生した。

ツール・ド・北海道における戦略的協働が成功したことで、ツール・ド・北海道以外の領域にも、さまざまな効果が波及したという特徴があった。

戦略的協働が成功することで、各参加者は新たな資源やノウハウを獲得することができると考えられる。この新たに獲得した資源やノウハウは、当該の戦略的協働にのみ利用されるのではなく、その他の領域にも利用することができる場合もある。よって、戦略的協働を通じて、参加者が新たな資源・ノウハウを獲得することで、その他の領域にも波及する。

4. 結論

(1) 本研究の意義

これまでにも、戦略的協働のプロセスに着目した研究が行われてきた。しかしながら、これら研究の多くは、2者間による戦略的協働が分析対象であり、3者間の戦略的協働を分析したものはほとんどみられなかった。

本研究では、異なるセクターに属する組織に

よる戦略的協働が、「なぜ」、「どのように」実現されるのかを、ツール・ド・北海道におけるNPO、政府、企業間の戦略的協働の事例研究を通じて解明することを目的として分析を行った。分析の結果、戦略的協働の特徴を14の命題として提示した。

本研究の意義は次の3点である。

第1に、本研究では、参加者間でコンセンサスを形成するプロセスについても分析を行った点である。従来の戦略的協働のプロセスに関する研究は、参加者間で一定のコンセンサスが形成された段階から分析が行われている。しかし、本研究では、戦略的協働の前史も分析対象とし、参加者間でコンセンサスを形成するプロセスについての詳細な分析を行った。戦略的協働の分析範囲を広げることで、戦略的協働のプロセスをより適切に把握することができたと考えられる。

第2に、アジェンダの進化等の問題に関する特徴を命題として提示した点である。従来の研究においても、問題の特徴や性質に関する議論が行われている。しかし、環境問題などの特定の問題に関する特徴について議論がなされており、問題のリスト(アジェンダ)という視点は含まれていなかった。本研究では、戦略的協働の参加者は、さまざまな問題を認識・定義していることを明らかにするとともに、アジェンダが戦略的協働には重要である点を明らかにした。

第3に、戦略的協働を促進する解決策の具体的な条件や協働アクティビストの担う具体的な役割について明らかにした点である。従来の研究でも、協働アクティビストの役割等については議論が行われてきた。しかし、解決策の具体的な条件や協働アクティビストの具体的な役割については、十分な議論が行われてこなかった。本研究では、解決策の具体的な条件や協働アクティビストが担う具体的な役割を分析し、命題として提示した。

(2) 今後の課題

本研究では、小島(2006)によって導出された「協働の窓モデル」にもとづいて、ツール・ド・北海道におけるNPO、政府、企業間の戦略的協働の事例を分析し、セクターを異にする組織による戦略的協働が、「なぜ」、「どのように」して行われるのかについて分析し、戦略的協働の特徴を14の命題として析出することに成功した。

しかしながら、本研究は、ツール・ド・北海道における戦略的協働の単一事例研究であり、析出した14の命題は、本事例固有の命題である可能性がないとは言いきれない。命題の一般化可能性については検討の余地が残されているのである。したがって、今後、さらなる研究を通じて、命題の一般化可能性について検討を行う必要がある。

筆者は現在、「脱スパイクタイヤによる車粉公害の撲滅に関するNPO、政府、企業間の戦略的協働」についての調査・研究を遂行している最中である。この研究によって、戦略的協働に関するいっそうの知見が獲得される見通しである。研究成果については、近日中に改めて報告したいと考えている。

謝辞

本論文の執筆にあたり阿部芳昭様、大脇恒夫様、小野盛秀様、松尾徹郎様、山本隆幸様をはじめとするツール・ド・北海道関係者各位からは、ご多忙中にも関わらず、貴重なお話を伺わせていただくとともに、様々な資料をご提供していただき、多くをご教示賜りました。

この他にも、個々のお名前をあげることはできませんが、本研究を遂行するにあたり、さまざまな形でご協力とご支援をいただきました。

本論文は、これら多くの方々のご指導、ご支援の所産であり、重ねて心からお礼を申し上げます。

参考文献

- Austin E. J. (2000), "Strategic Collaboration between Nonprofits and Businesses," *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 14, pp. 69-97.
- Child J. and Faulkner D. (1998), *Strategies of Cooperation*, Oxford University Press.
- Clarke S. and Roome N. (1999), "Sustainable Business: Learning-Action Networks as Organizational Assets," *Business Strategy and the Environment*, 8, pp. 296-310.
- Drucker, P. F. (1990), *Managing the Nonprofit Organization*, Harper Collins Publishers. (上田惇生・田代正美訳『非営利組織の経営: 原理と実践』ダイヤモンド社)
- Drucker, P. F. (2002), *Managing in the Next Society*, St. Martin's Press. (上田惇生訳『ネクスト・ソサエティ』ダイヤモンド社, 2002)
- 小島廣光 (2003), 『政策形成とNPO法——問題、政策、そして政治』, 有斐閣。
- 小島廣光 (2006), 「協働の窓モデル」『経済学研究』55(4), pp. 11-30.
- Lober D. J. (1997), "Explaining the Formation of Business-Environmental Collaborations: Collaborative Windows and the Paper Task Force," *Policy Sciences*, 30, pp. 1-24.
- Nonaka, Ikujiro and Hirotaka Takeuchi (1995), *The Knowledge-Creating Company: How Japanese Companies Create the Dynamics of Innovation*, N.Y.: Oxford University Press. (梅本勝博訳『知識創造企業』東洋経済新報社, 1995)
- Pfeffer & Salancik (1978), *The External Control of Organizations: A Resource Dependence Perspective*, New York: Harper & Row.
- Shaw M. M. (2003), "Successful Collaboration between the Nonprofit and Public Sectors," *Nonprofit Management & Leadership*, 14, pp. 107-120.
- Sinclair M. and Galaskiewicz J. (1997), "Corporate-Nonprofit Partnerships: Varieties and

- Covariates,” *New York Law School Law Review*, 41, pp. 1059-1090.
- Takahashi, L. M. and Gayla Smutny (2002), “Collaborative Windows and Organizational Governance: Exploring the Formation and Demise of Social Service Partnerships,” *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 31(2), pp. 165-185.
- Takamiya, M. (1978), *Union Organization and Militancy: Conclusions from a Study of the United Mine Workers of America 1940-1974*, A. Hain. (岡本康雄・土屋守章監訳, 『労働組合の組織と闘争性——アメリカ炭鉱労働組合の組織論的研究』, 同文館出版, 1982)
- Verinis A. Lglesias M. Sanz B. and Saz-Carrazza A. (2006), *Nonprofit Organizations-Challenges and Collaboration*, Palgrave Macmillan.
- Waddock, C. A. (1988), “Building Successful Social Partnerships,” *Sloan Management Review*, 29(4), pp. 17-23.
- Wenger, E. McDermott, R. and Snyder, W. E. (2002), *Cultivating Communities of Practice*, Harvard Business School Press. (桜井祐子訳 『コミュニティ・オブ・プラクティス：ナレッジ社会の新たな知識形態の実践』 翔泳社, 2002)
- Wood, D. J. and Gray, B. (1991), “Toward a Comprehensive Theory of Collaboration,” *Journal of Applied Behavioral Science*, 27(2), pp. 139-162.
- 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)
- 横山恵子 (2001), 「NPO 設立による企業間協働と企業社会貢献の新展開——ジオ・サーチ社を中心とした協働方パートナーシップ」, 『組織科学』 34 (4), pp. 67-84.
- 横山恵子 (2003), 『企業の社会戦略とNPO—社会的価値創造に向けて協働型パートナーシップ—』, 白桃書房。
- 吉田孟史 (2004), 『組織の変化と組織間関係：結びつきが組織を変える』 白桃書房。
- Zahariadis N. (2003), *Ambiguity and Choice in Public Policy*, Georgetown University Press.