HOKKAIDO UNIVERSITY

Title	戦略的協働とは何か
Author(s)	小島, 廣光; 平本, 健太
Citation	經濟學研究, 58(4), 155-193
Issue Date	2009-03-12
Doc URL	https://hdl.handle.net/2115/37307
Type	departmental bulletin paper
File Information	58-4_014.pdf

Hokkaido University Collection of Scholarly and Academic Papers : HUSCAP

経済学研究　58−4
北海道大学　2009. 3

戦略的協働とは何か

小島　廣光・平本　健太

Ⅰ はじめに

近年，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の協働の重要性がようやく認識されはじめた。しかし，一部の先駆的研究を除いて，NPO，政府，企業間の戦略的協働の解明は，非営利組織論，経営学，政治学等の研究分野において，ほとんど行われてこなかった。

われわれの研究の目的は，未解明でありながら，20 世紀末から 21 世紀の世界において顕著になってきた重要な社会現象である戦略的協働を，理論的・実証的に解明し，戦略的協働に関する包括的・統合的な理論モデルの構築と戦略的協働に対する実践的指針を提示することである。

この目的を達成するために，2004 年４月，われわれは，非営利法人研究学会・東日本研究部会を発足させた[1]。研究部会のテーマは「NPO，政府，企業間の戦略的協働」であり，９つの戦略的協働の事例研究を通じて，戦略的協働のプロセスの解明を試みてきた。われわれは現在，研究成果をまとめる最終的な段階にある。

われわれは，事例研究に際しては，特定の明確な概念と理論的枠組にもとづく分析によってはじめて，分析結果から理論構築を行うことができると考えている[2]。研究部会においても，９つの戦略的協働を特定の概念や理論的枠組にもとづいた分析を試みた。

われわれは，研究を開始するにあたって，戦略的協働を解明するための理論的枠組として，暫定的に「協働の窓モデル」（以下「第１次モデル」と表記）を提示した。そして，この第１次モデルにもとづいて９つの戦略的協働の事例分析を試みた[3]。分析の結果，第１次モデルは一定の有効性をもつことが明らかになった。しかし同時に，第１次モデルには種々の課題が存在することも明らかになった。

そこで本稿では，第１次モデルの提示に際しては必ずしも十分でなかった，(1)戦略的協働の定義，(2)戦略的協働の生成と存在理由の解明，および(3)先行研究の検討を試みる（Ⅱ節）。その上で，第１次モデルを大幅に改定した「協働の窓モデル」（第２次モデル）を提示するとともに（Ⅲ節），「協働の窓モデル」にもとづく分析方法を説明する（Ⅳ節）。

1）東日本研究部会は，小島廣光（北海道大学），平本健太（北海道大学），畑山紀（札幌学院大学），大原昌明（北星学園大学），樽見弘紀（北海学園大学），菅原浩信（北海学園大学），横山恵子（東海大学），相原基大（北海道大学），後藤祐一（北海道大学大学院）の９名から構成されている。

2）同様の立場は，野中・加護野・小松・奥村・坂下（1978），pp. 5-7。

3）第１次モデルについては，小島（2006）。第１次モデルにもとづく研究論文として，菅原（2006），相原・横山（2008），後藤（2008a，2008b），小島・平本・樽見・後藤（2008），小島・畑山・大原・樽見・平本（2008），横山（2008）が発表され，９つの協働プロジェクトのうち，すでに７事例が分析されている。

II 戦略的協働の定義，存在理由，および先行研究の検討

1．戦略的協働の定義

参加者が自らの能力を超えた「新たな社会的価値の創造」に挑戦するには，さまざまな組織的プロセスが考えられる[4]。1つの組織的プロセスは，同一セクターに属する組織が相互に関係を持つことはあっても，異なるセクターに属する参加者との関係を一切持たないまま，社会的価値の創造に挑戦するプロセスである。もう1つの組織的プロセスは，3つの異なるセクターに属する組織が完全に1つになった権限や能力を通じて，社会的価値の創造に挑戦するプロセスである。

本研究の分析対象である戦略的協働は，上述の2つの組織プロセスを両端とする連続体の，両端を除くいずれかに位置する組織プロセスである[5]。すなわち，戦略的協働は，3つの異なるセクターに属する組織が，相互の種々の差違を理解しながらも，特定の課題の異なった側面に注目しつつ，協調してプロジェクトを形成し，実行する組織プロセスである[6]。

以上の検討にもとづき，われわれは，戦略的協働を「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，協調して特定のプロジェクトを形成・実行するプロセス」と定義する。

2．戦略的協働の生成と存在理由

戦略的協働の生成と存在理由として，(1)契約の失敗，(2)政府の失敗，(3)多元的な社会価値の創造の3つが考えられる。このうち(1)の契約の失敗と(2)の政府の失敗は経済理論による説明であり，(3)の多元的な社会価値の創造は政治学による説明である。

(1) 契約の失敗

協働が生成し，存在する第1の理由は，市場システムそれ自体に限界が内在するからである。いわゆる「市場の失敗」と呼ばれるものである。この「市場の失敗」を克服するメカニズムが政府と NPO である。政府は，市場システムを通じた提供が困難な社会サービスを提供する。他方，NPO は，たとえ国民全体の支持が得られなくても，その組織成員が望む種類とレベルの社会サービスを提供する。この「市場の失敗」のなかには，ハンズマンによって指摘された「契約の失敗」も含まれる[7]。

社会サービスの取引において，企業（売り手）は重要な情報を持っているものの，市民（買い手）が重要な情報を持っていない状況がよくみられる。市民（買い手）は，このような情報の非対称性を利用して不当に利潤を得ようとするかもしれない企業（売り手）よりも，非分配制約のある NPO を選択する傾向がある[8]。企業（売り手）は，この「契約の失敗」を克服するために，NPO や政府と協調しながら，すなわち戦略的協働を展開しながら，効果的に市民（買い手）に社会サービスを提供しようとする。たとえば，企業によるコーズ・リレーテッド・マーケティング，環境 NPO と企業のグリーン

4）本研究では，特に断らない限り，「参加者」とは，NPO，政府，企業等の「組織」および，後述される複数の「個人」である協働アクティビストを指す。

5）Bryson, Crosby & Stone（2006）, p. 44.

6）Gray（1985）は，協働を「特定の問題に対して異なる主体間で問題意識の相違を建設的に捉え直し，それぞれの主体が単独では提示したり実行したりできない解決策を探し求める過程」と定義している。

7）Hansman（1980, 1987）, Salamon（1992）, pp. 6-7（訳書，pp. 21-22）.

8）「もし人々のうちで，少なくとも何人かが，非営利というラベルは，品質の高さを証明すると信じるならば，事業目的の非営利団体は，営利企業との競争にもかかわらず，市場で相応の地位を確立することが可能となろう」。James & Rose-Ackerman（1986）(訳書, p. 22).

アライアンス等がそうである[9]。

（2）政府の失敗

協働が生成し，存在する第２の理由は，上述のように，社会サービスの提供者としての政府には限界があるからである。これは一般に「政府の失敗」と呼ばれる。政府が行動を起こすためには，国民大多数の理解が必要である。このため政府による「市場の失敗」の克服はしばしば困難になる[10]。また，国民の大多数が支持するような社会サービスの場合でも，政府の行動には，対応の遅さや官僚的な反応がつきまとう[11]。小さな政府の推奨や，NPO セクターや企業セクターの長所を賞揚するイデオロギーにもとづくこうした政府への批判は，政府の規制緩和，民営化，予算削減等のうねりとなり，NPO 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[12]。こうして，NPO，政府，企業を参加者とする協働が数多く形成され，実行されるようになった。

（3）多元的な社会的価値の創造

NPO，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元的な社会的価値を創造するために大きな役割を果たす。事実，欧米における重要な社会改革のほとんどは，戦略的協働を通じて実現されてきた[13]。たとえば，地球環境の保全対策や対人地雷廃絶を目指した協働は，その典型としてあげられる[14]。

同様の事例は，わが国でもみられる。たとえば，シーズ（NPO），経済企画庁（政府），経団連（企業），国会議員等を参加者とする NPO 法の制定[15]や，われわれが分析対象としている９つの協働プロジェクト（Ⅳ節１項）等があげられる。

いうまでもないが，NPO，政府，企業間の協働によって，取り組んでいる社会的課題の全てが解決されるわけではない。協働は決して万能薬ではないのである。現実に，社会的課題が協働によってうまく解決されない場合がある。また，協働による解決が別の問題を惹起する場合もある。

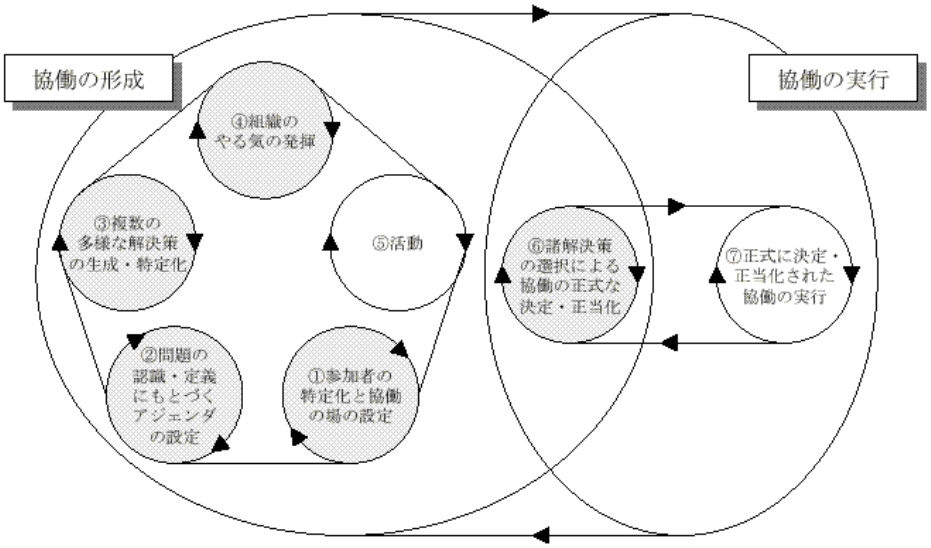
NPO，政府，企業が，このような諸要素が相互に密接に関連している大きな社会的課題の解決に，協調して効果的に対応することは，大きな挑戦である[16]。

３．先行研究の検討[17]

（1）グレイらの研究

グレイは，従来から協働の形成プロセスを解明するための研究を積極的に展開してきた[18]。彼女らは，協働の形成を外部環境の不確実性，さまざまな危機，あるいは複雑性に対する反応として捉え，分析を進めている。具体的には，競争環境や制度環境が，協働に対していかなる影響を及ぼすかを検討するために，教育団体

9）Smith, Stebbins and Dover（2006）.
10）Weisbrods（1977）.
11）Salamon（1992）, pp. 6-7（訳書，pp. 21-22）.
12）Bryson, Crosby & Stone（2006）, p. 4.
13）Salamon（1992）, pp. 6-7（訳書，pp. 21-22）.
14）Lober（1997）.
15）Kingdom（1995）の政策の窓モデルを改訂した「改定・政策の窓モデル」にもとづく NPO 法の制定過程の解明に関しては，小島（2003）。
16）Bryson, Crosby & Stone（2006）, pp. 44-45.
17）２つないし３つの異なるセクターに属する組織間の協働に関しては，Logston（1991）, Fleisher（1991）, Westley & Vredenburg（1991）, Reitan（1998）, Cavanagh, *et al*.（1999）, Clarke & Roome（1999）, Austin（2000）, Huxham & Vangen（2000a,2000b,2005）, Stafford, Polonsky & Hartman（2000）, Human & Provan（2000）, Osborne（ed.）（2000）, Birkerhoff & Birkerhoff（2001）, 佐々木（2001, 2005）, Drucker（2002）, Vigoda-Gadot（2003）, Wymer & Samu（eds.）（2003）, 横山（2003）, Shaw（2003）, Donahue（2004）, Jackson（2004）, Chao & Acaer（2005）, Bryce（2005）, Kettl（2006）, Bryson, Crossby & Stone（2006）, Koontz & Thomas（2006）, McGuire（2006）, Waugh & Streib（2006）, Cooper, Bryer & Meek（2006）, King（2007）, Edomond（2007）, Gulati（2007）, Crooper, Ebers, Huxham & Ring（eds.）（2008）. また，後藤（2009）は協働に関する理論的研究を概観している。
18）Gray（1985,1989）, Wood and Gray（1991）.



注１）協働形成モデルは網掛けの５つのプロセスを，他方，協働の窓モデルは７つの全てのプロセスを分析対象としている。
注２）協働の窓モデルにおける活動の展開は，⑤，⑥，⑦の３つのプロセスから成り立っている。

図１　協働形成モデルと協働の窓モデルの射程

（NPO），州政府，衣料企業の３つによる協働の事例研究を試みている[19]。彼女らは，これら３つによる協働を形成と維持の２つのフェイズに区分し，各フェイズにおいて，競争環境と制度環境とがいかなる影響を与えるかについての分析を試みている。

分析の結果，彼女らは，競争環境と制度環境が，それぞれのフェイズにおいて協働の促進要因であると同時に，抑制要因でもある点を指摘している。また，協働はコンテクストと共進化するダイナミックな現象である点も指摘している。

彼女らは，「環境変化に適応するためには，協働が再編される必要がある」等の仮説を提示している。さらに，組織間の協働においては，協働の形成と維持の双方のフェイズにおいて，促進要因と抑制要因がともに変化するため，より動態的な適応に関する説明を取り入れる必要があると指摘している。

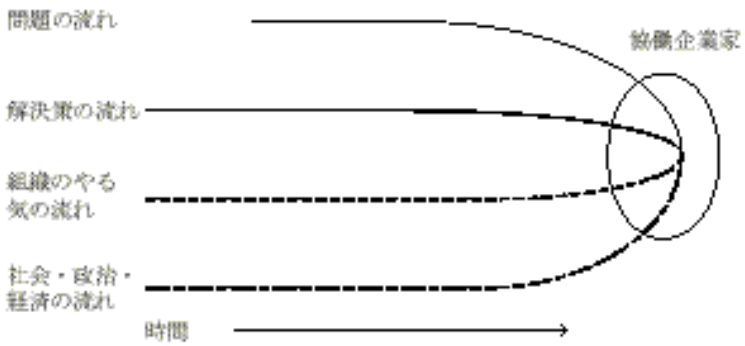
（2）ローバーの研究

ローバーは，グレイらの協働形成プロセスの一連の分析は不十分であると捉えている。そこで彼は，協働プロジェクトの１つであるペーパータスクフォースの事例研究を試みることによって，グレイらの説明の不十分さを補おうとした[20]。

1990 年から 1991 年にかけて，環境防衛基金（NPO）とマクドナルドは，紙のゴミを減らす協働プロジェクトであるペーパータスクフォースを積極的に展開してきた。ローバーは，環境防衛基金とマクドナルドが，このペーパータスクフォースが「なぜ」そして「どのように」して形成されるのかを解明しようと参与観察を試みた。観察の結果，ローバーは，グレイらよりもより説得的かつ明瞭な説明を行っている。しかし，ペーパータスクフォースを分析するために自らが提示した「協働形成モデル」には，後述される５つの不十分な点があり，彼の説明は

19）Sharfman, Gray & Yan（1991）.

20）Lober（1997）.



出所：Lober（1997），p. 8.

図２　協働形成モデルの概念図

必ずしも成功していない。

図１に示されるように，一般に，協働の形成（左側の楕円）と実行（右側の楕円）のプロセスは，①参加者の特定化と協働の場の設定，②問題の認識・定義にもと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組織のやる気の発揮，⑤活動，⑥諸解決策の選択による協働の正式な決定・正当化，⑦正式に決定・正当化された協働の実行の７つのプロセスから成り立っている。

これら７つのプロセスのうち，左側の楕円の中の①，②，③，④，⑤の５つのプロセスのいずれが時間的に先行するかは，協働ごとに異なる。また，全部で７つのプロセスのうちのあるプロセスの成功は，他の残りのプロセスの成功を必ずしも意味しない。たとえば，ある協働は，正式に決定・正当化されても（プロセス⑥），必ず成功裡に実行されるわけではない[21]（プロセス⑦）。

ローバーの協働形成モデルは，図１の①，②，③，⑤，⑥の５つのプロセスを分析対象にしている。具体的には，次の６つの疑問の解明を目指している。(1)いかにして参加者は特定され，協働の場は設定されるのか[22]。(2)いかにして問題は認識・定義されるのか。(3)いかにして解決策は生成・特定化されるのか。(4)いかにして参加者はやる気を発揮するのか。(5)いかにして社会・政治・経済的出来事は，問題，解決策，組織のやる気と関わって生成するのか。(6)いかにして社会・政治・経済的出来事は，問題，解決策および組織のやる気と結び付くのか[23]。従来，これら６つの疑問は，不十分にしか答えられてこなかった[24]。

ローバーの協働形成モデルは，彼が提示に際して参考にしたキングダンの「政策の窓モデル」と同様に，「アジェンダの設定」と「解決策の生成・特定化」のプロセスを理解するために，ゴミ箱モデルの考え方を採用している。その際，諸概念を研究目的に合うよう改定し，必要に応じて独自の概念が追加されている。協働形成モデルは，ゴミ箱モデルとは若干異なるが，基本的な論理構造は同じである。

キングダンの「政策の窓モデル」（政策形成

21）「政策形成」に関する Kingdon（1995: pp. 2-3）の記述を「戦略的協働」に適合するよう記述を改定している。これ以降も同様であり，改定された記述には，それぞれ Kingdon（1995, pp. 2-3）のような注を付している。政策形成を分析するための理論的枠組に関しては，Allison（1971），宮川（1995），Miyakawa (ed.)（1999a, 1999b, 2000），Biggs & Helms（2007），Fischer, Gerld & Sidney（eds.）（2007）。

22）ただし，後述するように，ローバーの協働形成モデルでは，参加者の特定化と協働の場の設定は，明示的には考慮されていない。

23）Kingdon（1995），p. xi.

24）*ibid.*, p. 3.

モデル）の３つの流れ，すなわち，問題の流れ，政策の流れ，政治の流れは，ローバーの協働形成モデルの中にも，上述のように，若干修正されて採用されている。確かに，ペーパータスクフォースの仕事は，公共政策の形成（政策形成）ではない。しかし，形成される協働は，たとえ自発的（ボランタリー）で市場ベースのアプローチであっても，参加者である NPO と企業の行動を規定するという意味で，形成される公共政策と何ら異なるものではない[25]。

ローバーの協働形成モデルにおける組織のやる気とは，「組織が，自らの目標設定やマネジメントに際して，特定の社会的な問題を自発的に考慮しようとする意向」を指している。たとえば，このペーパータスクフォースの事例における組織のやる気は，当該組織による環境への関心の増大，ステイクホルダー（環境団体，紙のバイヤー，パルプ企業，製紙企業，政府）による環境への対応，紙パルプ産業の資本支出サイクルの段階，塩素を使わない製造工程の開発のような産業固有の趨勢やその変化を含んでいる[26]。組織のやる気の窓は，問題の窓と解決策の窓と同様に，協働の形成に大きな影響を及ぼす[27]。

協働形成モデルは，プロセスの構造とパターンの発見を意図している。このモデルでは，協働形成システムを「組織化された無秩序」とみなす。ただし，その強調点は「無秩序」よりもむしろ「組織化された」の部分にある。この点でゴミ箱モデルとは若干異なる。しかし，①問題のある選好，②不明確な技術，③流動的な参加の３つの一般的特徴を認める点は，ゴミ箱モデルと同様である[28]。

協働システムにおいては，４つの独自のパターンを持った独立の流れがある。これらの流れは上から順に，問題の流れ，解決策の流れ，組織のやる気の流れ，社会・政治・経済の流れの４つであり，いずれも左から右に流れており，決定的な時点に１つに合流し，協働の窓が開く。

この協働の窓とは，参加者のうちでも特に重要な参加者である協働企業家が，特定の問題を注目させたり，自ら得意な解決策をおし進めたり，あるいは，特定の組織のやる気を発揮させたりする好機を指している。協働の窓の開放は，それ自体では，必ずしも協働の形成には至らない。すなわち，協働の窓の開放は，協働が形成される束の間の好機を生み出す可能性を生じさせるに過ぎない。問題および解決策が正式に決定・正当化され，協働が形成されるためには，協働企業家の存在が不可欠である。協働企業家は，問題，解決策，組織のやる気，社会・政治・経済の４つを結びつけ１つのパッケージを構成しようとする。

協働形成モデルの構成概念とペーパータスクフォースの具体的事実との対応関係は，次のようになる。「問題」は，紙の製造工程を通じて高まった環境負荷の認識である。「解決策」は，紙の製造工程を清潔にし，リサイクルされた紙原料を利用する連邦政府の新しい政策案である。「組織のやる気」は，環境に優しい紙製造技術の開発と結び付いた環境成果を改善しようとする企業のやる気である。「社会・政治・経済」は，米国内での環境保護団体への市民の支持の高まりと，欧州における塩素を含まない紙に対する需要である。

参加者のうちでも特に重要な協働企業家である環境防衛基金は，４つの流れの合流にともない，問題，解決策，組織のやる気，社会・政治・経済の４つを結び付けた。

しかし，上述のローバーの協働形成モデルの場合，４つの流れ，窓の開閉，協働の形成の間の関係について，説得的な説明がなされていない。図２に示される，「４つの流れが１時点で

25）Lober（1997），p. 8.
26）*ibid.*, p. 13.
27）*ibid.*, p. 8.
28）小島（2003），p. 17。ゴミ箱モデルの特徴と適用例については，Cohen, March & Olsen（1972, 1976），March & Olsen（1976），March & Weissinger-Baylon（1986），Mucciaroni（1992, 1995）。

合流する。その合流の結果として，協働の窓が開く。その協働の窓が開いた結果として，協働が形成される」という説明は理解しづらい。

彼の説明によれば，４つの流れの合流は協働の窓を開放させ，協働の窓の開放は協働を形成させることになる。しかしながら，上述のとおり，協働の窓の開放は，協働が形成される束の間の好機を生み出すに過ぎない。むしろ明らかにすべきは，いかなる条件の下で窓が開放するのか，また，窓の開放の後，いかなる条件の下で協働が形成されるかという点である。

加えて，次の３点で不十分である。それら３点とは，①協働の場が明示的に考慮されていないこと，②活動の展開（協働の実行）が考慮されていないこと，③問題，解決策，組織のやる気，活動のそれぞれのストックが考慮されていないことである（表２）。

こうした協働形成モデルの不十分さのために，上述のように，ローバーは，ペーパータスクフォースの協働の説明に必ずしも成功していない。

（3）タカハシ＆スマトニーの研究

タカハシ＆スマトニーは，ローバーの協働形成モデルの拡張を試み，次の２点を明らかにしている。(1)社会・政治・経済が変化した場合，協働プロジェクトはこれらの変化にほとんど適応できない。(2)協働プロジェクトが適応できるか否かは，①協働の窓の構造，②協働企業家の役割，③最初に形成されたガバナンス構造の３つに規定される[29]。

彼女らによって分析された協働プロジェクトは，HIV Wellness Collaborative（以下「HWC プロジェクト」と略記）である。この協働プロジェクトは，米国カリフォルニア州オレンジ郡の HIV 感染者および AIDS 患者に対して治療サービスを提供することを目的として形成された。参加者は，３つの小規模なコミュニティ組織（Laguna Shanti と Delhi Community Center の２つの NPO と企業である LPSS），オレンジ郡ヘルスケア局（政府），California Endowment（助成財団），参与観察者としてのタカハシとスマトニーの２人の研究者である[30]。

彼女らによれば，協働が形成されるためには，「問題，解決策，組織のやる気，社会・政治・経済の４つの流れが合流し協働の窓が開く」とともに，協働企業家が協働の窓の開放を認識し，適切な参加者を結び付けることが必要である。さらに，最初に形成されたガバナンス構造は，協働の窓を特徴づける条件および協働企業家に適合したものである必要がある。しかし，(1)最初に形成されたガバナンス構造は容易には変化せず，(2)協働の窓が閉じた場合，協働の窓を特徴づけてきた条件は変化するという２つの理由から，「HIV 感染者および AIDS 患者への治療サービスを提供する協働プロジェクトは，短期的に崩壊する芽を自らの中に抱え込んでいる」。

タカハシ＆スマトニーは，以上の仮説を検証するために，HWC プロジェクトの参与観察を試みた。検証に際しては，協働の形成から崩壊までの全期間の活動が分析されている。協働の形成プロセスだけでなく協働の実行プロセスをも分析するために，ローバーの協働形成モデルでは取りあげられなかった，①協働ガバナンスと②協働マネジャーの２つの概念が追加されている。

①の協働ガバナンスとは，協働を導き，操作する合目的手段であると定義され，特定の組織的取り決めおよび活動を指している。協働ガバナンスは，協働の外部との諸関係（アジェンダにおける複数の問題の優先順位の決定，参加者の選択，資金調達・評価・会計責任の尺度の開発を含む）に焦点を合わせた活動である。他方，マネジメントは，協働とプログラム（共有されたビジョンや目標に参加者を適合させる）の実行に関連する活動である。

29）Takahashi & Smutny（2001）.

30）*ibid.*, pp. 144-145.

②の協働マネジャーの主要な機能は，(1)参加者間のコンフリクトを調整し，協働プロジェクトと，時間につれて変化する参加者の責任を管理するとともに，協働プロジェクトが直面する予期せざる出来事に反応すること，および(2)協働しようとする参加者を結び付けることである。HWC プロジェクトの場合，協働アクティビスト１名と協働マネジャー１名が存在した。

しかし，協働の窓を開いた社会・政治・経済の流れが変化し，HWC プロジェクトは短期間に崩壊した。崩壊の理由は，協働マネジャーが，HWC プロジェクトのような大規模な協働のガバナンスを展開できるだけの，十分なスキルを持っていなかったからである。

彼女らの参与観察をともなう HWC プロジェクトの分析の結果，上述の仮説「HIV 感染者および AIDS 患者への治療サービスを提供する協働プロジェクトは，短期的に崩壊する芽を自らの中に抱え込んでいる」は，概ね支持された[31]。さらに，彼女らによれば，小規模コミュニティ組織は，次第に積極的に協働を展開するようになった。既存の研究は，「小規模コミュニティ組織は，その柔軟な組織構造と適応能力のために，有効に協働を展開できる。しかし同時に，この協働の参加者は，他のグループとの協働の実行を経験しておらず，重大なコンフリクトを引き起こす可能性を持っている」ことを示唆していた。他方，小規模コミュニティ組織の協働である HWC プロジェクトを分析した彼女らの研究は，「きびしい組織間コンフリクトは存在するものの，協働を通じて有効なプログラムや成果を生み出すことができる」という予期せざる結果を析出している。

Ⅲ 協働の窓モデルの提示

１．協働の窓モデルの概要

Ⅱ節の検討および第１次モデルを用いた分析結果にもとづいて，「協働の窓モデル」（第２次モデル）を提示する。はじめに「協働の窓モデル」の概要を説明する。本稿の 180 ページの図５は「協働の窓モデル」の概念図であり，172 ページの図３と 174 ページの図４は，それぞれ概念図の一部をより詳細に示した図である。以下，これら３つの図を利用しながら説明する。

協働システムにおいては，上から順に問題の流れ，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ある。いずれの流れも，左から右へ時間の経過とともに流れている。これらの４つの流れは，普通の時点あるいは決定的な時点に，協働の窓が開くことによって合流する。

この協働の窓とは，「参加者のうちでも特に重要な参加者である協働アクティビストが，①特定の問題を他の参加者に注目させたり，②自らが得意とする解決策をおし進めたり，あるいは，③特定の組織のやる気を発揮させたりする好機」を指している。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。この点を考慮して，このモデルは「協働の窓モデル」と命名された[32]。

31）Takahashi & Smutny（2001），pp. 150-151.

32）Lober（1997）の論文タイトルは，“ Explaining the Formation of Business-Environmentalist Collaborations: Collaborative Windows and the Paper Task Force ”であり，論文の中で自らの提示したモデルを ‘ collaboration forming model ’（協働形成モデル）と呼んでいる。われわれの研究では，‘ policy windows ’ のメタファーを用いた Kingdon（1995）の「政策の窓モデル」と Lober（1997）の「協働形成モデル」を参考にしつつも，２つのモデルを大幅に改訂したモデルを提示するとともに，このモデルを「協働の窓モデル」と命名した。なお，キングダンの政策研究に関しては，Kingdon（1993，1994,1995）。「政策の窓モデル」の特徴や適用例については，Zahriadis（1992，1995a，1995b，1996，1999），Zahriadis & Allen（1995）。

172 ページの図３に示すように，問題，解決策，組織のやる気の３つの場合と，活動の場合では，それぞれが生成し，活動の流れの中でそれらが浮遊する経路が大きく異なっている。

問題，解決策，組織のやる気の３つの場合は，さらに次の２通りの経路に分かれる。

(1) 協働の窓が開くのを契機に，３つの流れの中にある協働の場で，問題，解決策，組織のやる気のそれぞれが生成する。こうして生成した問題，解決策，組織のやる気は，それぞれ開いた協働の窓を通って，活動の流れの中に入って浮遊する。

(2) ３つの流れの外にある協働の場で，問題，解決策，組織のやる気のそれぞれが生成し，協働アクティビストを含む参加者が，各流れの中に問題，解決策，組織のやる気のそれぞれを投げ込む。

この(2)で投げ込まれた問題，解決策，組織のやる気は，各流れにおいて，①当期に開いている協働の窓がある場合には，その窓を通って，活動の流れの中に入って浮遊する。しかし，②当期に開いている協働の窓がない場合には，生成した各流れの中で，そのまま浮遊する。

他方，活動は，活動の流れの中にある協働の場で生成し，そのまま活動の流れの中で浮遊する。

174 ページの図４に示されるように，活動の流れの中を浮遊している問題のリストであるアジェンダ，解決策のリストである諸解決策，組織のやる気のセットである組織のやる気状況，活動のセットである活動状況の４つの全てが，協働アクティビストが相互に結び付けるのに十分な内容を備えている場合がある。この場合，１つのパッケージが構成され，特定のアジェンダと諸解決策が正式に決定・正当化される。こうして決定・正当化された協働，すなわち実現された協働が参加者によって本格的に実行される。

一方，活動の流れの中を浮遊しているアジェンダ，諸解決策，組織のやる気状況，活動状況の４つのうち，少なくとも１つが，協働アクティビストが相互に結び付けるのに十分な内容を備えていない場合もある。このような場合，１つのパッケージが構成されず，特定のアジェンダと諸解決策が，正式に決定・正当化されず，協働は実現しない。

われわれの共同研究グループ（非営利法人研究学会・東日本部会）は，戦略的協働の事例として９つの協働プロジェクトを取りあげた。これら協働プロジェクトは，いずれも前史（第１期），形成期（第２期），実現期（第３期），展開期（第４期）の４期間に区分され，年代記分析にもとづいて解析される。

図５の１番上に示されるように，最初の前史（第１期）は，NPO，政府，企業（以下「３つの参加者」として略記されることがある）のうちの，一部もしくは全ての参加者が，特定の協働プロジェクトを開始するための準備を行っている期間を指している。

次の形成期（第２期）は，３つの参加者のうちの一部もしくは全部の参加者が，特定の協働プロジェクトを開始した期間である。しかし，アジェンダ，諸解決策，組織のやる気状況，活動状況の４つは，部分的にしか結び付いておらず，協働プロジェクトが正式に決定・正当化されないまま，部分的に実行されている期間を指している。

３つ目の実現期（第３期）は，形成期を経て，アジェンダ，諸解決策，活動状況，組織のやる気状況の４つが完全に結び付き，協働プロジェクトが正式に決定・正当化される期間，すなわち協働が実現する期間を指している。

最後の展開期（第４期）は，実現期（第３期）の終わりに，正式に決定・正当化された協働プロジェクトを３つの参加者が本格的に実行している期間を指している。この展開期には，また，既存の協働プロジェクトの改良や修正がなされたり，協働プロジェクトが隣接する他の問題領域に波及したり，新たな協働プロジェクトが展開されたり，既存のプロジェクトが発展的に解

消されることもある。

協働の窓モデルの導出に際しては，特に①キングダンの政策の窓モデル，Ⅱ節の３項で検討した②グレイらの研究，③ローバーの協働形成モデル，④タカハシ＆スマトニーの研究，⑤野中・竹内によって提示された「組織的知識創造モデル」の５つを参考にした[33]。このうち，①，②，③，④のモデルないし研究の内容は，「協働の窓モデル」の骨格として継承されている。

以下では，⑤の組織的知識創造モデルに限定して，ごく簡単に説明する。組織的知識創造モデルは，協働プロセスを直接に分析対象とするものではない[34]。しかし，組織的知識創造モデルでは，単一組織における知識のかたまりであるイノベーションの形成プロセスが，極めて能動的な知識創造プロセスとして捉えられている。このイノベーションを能動的な知識創造プロセスとして捉えている点が，①，②，③，④のモデルないし研究とは，決定的に異なっている。

組織的知識創造モデルは，①SECI モデル[35]，②知識創造を促進するナレッジ・アクティビスト，③知識創造のコンテクストとしての場，④知識資産の４つの要素から構成されている。これら４つの要素が相互作用することによって，組織的知識創造が展開される[36]。

NPO，政府，企業間の協働における解決策も知識の塊である。したがって，協働は知識を創造するプロセスそのものと考えることができる。こうした視点に立てば，組織的知識創造モデルの構成概念の一部を，協働プロセスの解明に適用することは有益である。

そこで，協働の窓モデルにおいては，組織的知識創造モデルの②の知識創造を促進するナレッジ・アクティビストに対応する概念として「協働アクティビスト」，③の知識創造のコンテクストとしての場に対応する概念として，「協働の場」，④の知識資産に対応する概念として，問題のリストである「アジェンダ」，解決策のリストである「諸解決策」，組織のやる気のセットである「組織のやる気状況」，活動のセットである「活動状況」の４つが，それぞれ取りあげられ，分析される。

２．参加者，協働の場および協働の窓

まず，協働の参加者は誰で，なぜ特定の参加者がアジェンダの設定，解決策の特定化，組織のやる気の発揮，活動の展開に影響を及ぼすか

33）組織的知識創造モデルの基本的前提は，次の４つである。(1)知識とは「正当化された真なる信念（belief）である」と定義される。知識は，思索や実践を通じて自らのものになっている情報であり，単なるデータや情報の集計ではない。(2)知識は，言葉や文章で表すことが困難で主観的な「暗黙知」と，言葉や文章で表現できる客観的な「形式知」の２つのタイプに分けられる。(3)人間の創造活動において，両者は互いに作用し合い，形式知は暗黙知へ，暗黙知は形式知に変換される。(4)組織の知は，暗黙知と形式知という異なったタイプの知，そして異なった内容の知識を持った個人が相互に作用し合うことによって創造される［野中（1990），Nonaka & Takeuchi（1995），野中・梅本（2001）］。

34）野中・大串（2003）は，Bhaskar（1993）の弁証法を用いて，組織的知識創造モデルを単一組織ではなく，政策形成システムの現象解明に適用する野心的試みに挑戦している。

35）注 33）の４つの前提にもとづけば，「知識変換」と呼ぶ４つの知識創造の様式が考えられる。第１は，個々人の暗黙知（思い）を共通体験を通じて，互いに共感し合う共同化（socialization）である。第２は，その共通の暗黙知から明示的な言葉や図で表現された形式知としてのコンセプトを創造する表出化（externalization）である。第３は，既存の形式知と新しい形式知を組み合わせ体系的な形式知を創造する連結化（combination）である。第４は，その体系的な形式知を実際に体験することによって身に付け，自らの暗黙知となる内面化（internalization）である。組織の知は，これら４つの様式をめぐるダイナミックなスパイラルによって創造される。この組織的知識創造のプロセス・モデルは，４つの様式の頭文字をとって「SECI モデル」と呼ばれる［野中（1990），Nonaka & Takeuchi（1995），野中・梅本（2001）］。

36）①SECI モデル，②知識創造を促進するナレッジ・アクティビスト，③知識創造のコンテクストとしての場，④知識資産の４つの要素の相互関係に関しては，Nonaka, Toyama & Konno(2001)。

について説明する。

（1）参加者

協働の３つの参加者であるNPO，政府，企業の誘因と動機づけについて説明する。

1）参加者の誘因

NPO　NPOが協働に参加する誘因は次の６つである。(1)特定の問題に対する社会の関心を高めることができる。(2)NPOの成員の満足度を向上できる。(3)他の参加者との相互作用を高めることができる。(4)他組織の財務的資源や人的資源にアクセスできる。(5)協働プログラムの有効性を高めることができる。(6)NPO自体のイメージを向上できる。

政府　政府が協働に参加する誘因は次の７つである。(1)将来の直接的な規制の必要性を削減できる。(2)政府内の人的資源の必要性を削減できる。(3)公共政策の自由度と弾力性を高めるができる。(4)政策の実行を加速できる。(5)新規の公共政策を実験できる。(6)公共政策の形成に関して，企業と情報交換ができる。(7)国内企業の国際競争力を保護できる。

企業　企業が協働に参加する誘因は次の５つである。(1)他の参加者から情報，技術的支援，財務的支援等を受けられる。(2)操業コスト，規制されるコスト，管理コスト，将来の遵法コスト等を削減できる。(3)顧客，ビジネス・パートナー，投資家等へ訴求できる（戦略的マーケティング）。(4)自社の文化に適合した「なすべき正しいこと」ができる。(5)社会的に高い企業評価が受けられる[37]。

2）参加者の動機づけ

Ⅱ節の２項で述べたように，戦略的協働の生成と存在理由の一般的説明だけでは，参加者の動機づけを十分捉えることはできない。次の４つの要因は，全ての参加者の動機づけ要因である。参加者は自ら協働することにより，次の利益を得ることができる。(1)協働の問題をより良く理解できる。(2)創造的かつコストの低い解決策を採用できる。(3)協働することにより対立を回避できる。(4)他の参加者の成果に対する関心を認識できる。

一例として，環境防衛基金（NPO），マクドナルド，ジョンソン＆ジョンソン，タイム，プルーデンシャル，ネーションズ・バンク，デューク大学の７つの参加者から成る協働であるペーパータスクフォースを取りあげ，検討する。

マクドナルド等の企業が協働に参加した理由は，①独自に学習するよりも多くのことが学習できること，②参加する複数の企業が，共通の目標と言語によって支え合い，協働にともなうリスクを低めることができることの２点である。一方，NPOである環境防衛基金は，多くの企業との協働に参加した理由は，①自らの視点とは異なる多様な視点を獲得できること，②協働プロジェクトに参加することで，環境防衛基金に対する社会の信頼性を高めることができることの２点である[38]。

3）協働アクティビスト

協働アクティビストとは，「自らが賛成する協働の将来の見返りを期待して，自らの資源（注目，関与，時間，エネルギー等）を進んで投じることで，協働の形成と実行に影響を及ぼそうとする参加者である[39]」。彼らは，①特定の問題についての関心，②協働プロジェクトの形成・実行や達成による称賛等の自己利益の追求，③特定の社会的価値の創造や増大，④協働プロジェクトに参加すること自体の喜びの４つの組み合せによって動機づけられる。

協働アクティビストは，後述するように，一般に次のような場合に観察される。すなわち，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自らが得意とする解決策をおし進める場合，③特定の参加者である組織のやる気を発揮させる場合，④アジェンダ，諸解決策，組織のやる気状況，活動状況の４つ

37）Lober（1997）.

38）*ibid.*, pp. 14-17.

39）Kingdon（1995）, pp. 122-124.

を結び付け，１つのパッケージを構成しようとする場合，⑤協働の場を設定する場合，⑥協働の実行をリードする場合の６つである[40]。

（2）協働の窓

協働の窓とは，上述のように，「参加者のうちでも特に重要な協働アクティビストが，①特定の問題を他の参加者に注目させたり，②自らが得意とする解決策をおし進めたり，あるいは③特定の組織のやる気を発揮させたりする好機」を指している。この協働の窓には，問題の窓，解決策の窓，組織のやる気の窓の３種類がある。

協働の窓が開くのを契機に，問題の流れ，解決策の流れ，組織のやる気の流れのそれぞれの中にある協働の場で，問題，解決策，組織のやる気が生成する。こうして生成した問題，解決策，組織のやる気は，開いた協働の窓を通って，活動の流れの中に入って浮遊する。

問題の窓，解決策の窓，組織のやる気の窓の３つは，いずれも活動の流れに向かって開く窓である。したがって，３つの窓は，生成した問題，解決策，組織のやる気を介して，相互に関連し合う。たとえば，(1)問題の窓が開くことを契機に生成した問題は，開いた問題の窓を通って，活動の流れの中に入り浮遊する。協働アクティビストは，活動の流れの中で，その問題に適合した解決策，組織のやる気，活動を探索する。

(2)解決策の窓が開くことを契機に，新たな解決策が生成する。この解決策は，開いた解決策の窓を通って，活動の流れの中に入り浮遊する。協働アクティビストは，活動の流れの中で，この解決策に適合するような組織のやる気や活動を探索する。組織のやる気や活動を削ぐような解決策は，たとえ問題に対する論理的に完全な解決策であったとしても，採用されない。

(3)組織のやる気の窓が開くことを契機に生成した新しい組織のやる気は，活動の流れの中に入り浮遊する。協働アクティビストは，活動の流れの中で，その組織のやる気に適合した解決策，他の組織のやる気，活動を探索する。いくつかの問題や解決策が注目される好機を生み出したり，他の問題や他の解決策が注目される好機の芽を摘んだりすることもある[41]。

協働アクティビストは，自らの問題と解決策をすぐ提示したり，組織のやる気をすぐ発揮させたり，活動をすぐ展開させたりできるよう準備しながら，これら協働の窓が開くのをじっと待っている。

（3）協働の場

ローバーの協働形成モデルにおいて，協働の窓は，「いつ」協働が形成され実行されるかを解明するために有用な概念として提示された。他方，「どこで」協働が形成され実現されるかを解明するために有用な概念である「協働の場」は，協働形成モデルでは考慮されていない。

協働の場とは，「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クスト」として定義され，情報を解釈し，対象の中に意味を見出す際の基礎となる。情報は，協働の場において解釈され，協働に関する解決策に統合される。さらに協働の場において，組織のやる気が発揮され，活動が展開されるとともに，決定・正当化された問題と解決策が実行される。これら協働の場には，物理的な空間だけでなく，心理的な空間やITによる時空間を超えた仮想空間等も含まれる[42]。

この協働の場は，①参加者が問題を認識・定義する場合，②参加者が解決策を生成・特定化する場合，③参加者である組織がやる気を発揮する場合，④参加者が活動を展開する場合の４つの場合に有効である。特定の協働の場は，これら４つのうち，いずれか１つの場合に限って有効なこともある。また，２つ，３つあるいは４つ全ての場合において有効なこともある。

40）Kingdon（1995），pp. 127-131.

41）*ibid.*, pp. 165-170.

42）Krogh, Ichijo & Nonaka（2000），クロー・一條・野中（2001），野中・梅本（2001），pp. 5-7.

さらに協働の場は，①参加者の出会い，②コミュニティ，支援スタッフ，研究者等の巻き込み，③民主的で開かれたガバナンス等の促進要因(イネイブラー)，あるいは制約要因にもなる。

以上説明してきた(1)協働の参加者の特定化と(2)協働の場の設定は，一般にいわれる「協働の構造とガバナンス」にあたる。この協働の構造とガバナンスをいかに形成し，実行するかが，協働の成果に大きな影響を及ぼす[43]。

3．アジェンダの設定と解決策の特定化

協働の窓モデルにおけるアジェンダとは，「NPO，政府，企業の参加者が，ある特定の時期に真剣に注目している問題のリスト」[44]である。たとえば，「パシフィック・ミュージック・フェスティバル（PMF）の開催」，「霧多布湿原の環境保全」，「世界の地中にある１億個の地雷除去」，「日本人による国際緊急援助」，「ノンフロン冷蔵庫の開発と市場導入」は，いずれもアジェンダである。

アジェンダを構成する問題とは，「参加者が注目しているテーマ」である。一例として，PMF の協働プロジェクトを取りあげる。アジェンダである「パシフィック・ミュージック・フェスティバルの開催」は次の４つの問題のリストである。４つの問題とは，「太平洋地域の若手音楽家の教育」，「北海道の音楽文化の醸成」，「草の根レベルの国際交流」，「北海道の観光事業の振興」である。

アジェンダの設定は，参加者がその時機に真剣に注目している問題を定義するプロセスである。そして「解決策の生成・特定化」は，さまざまな解決策の中から実行可能な少数の解決策に絞り込むプロセスである。

アジェンダの中で，どの問題がより真剣に注目されるのか，すなわち「アジェンダにおける優先順位」や「他の解決策と比べた場合の特定の解決策の重視度」は，次の２つの要因によって決まる[45]。

第１の要因は，協働の参加者と協働の場の組み合せである。より具体的には，(1)協働の参加者は誰で，なぜ参加者がアジェンダや解決策に影響を及ぼすのか，(2)参加者のうちでも特に重要な役割を果たす協働アクティビストは誰で，彼らがいかなる活動を展開するのか，(3)いかなる協働の場が設定されているのか，等に関わっている。

第２の要因は，特定の参加者が影響を及ぼす「アジェンダの設定」と「解決策の生成・特定化」のプロセスである。そのプロセスは，問題の流れ，解決策の流れ，組織のやる気の流れ，活動の流れの４つから成り立っている。参加者は，問題を認識・定義し，協働に関する解決策を生成・特定化し，組織のやる気を発揮し，協働の実行である活動を展開する。その際，特定の参加者が常に特定のプロセスに関わるわけではなく，参加者とプロセスとは概念上は区別される。

(1) アジェンダの設定（問題の流れ）

なぜ参加者が，特定の問題ないしアジェンダに注目するのかを考える際には，次の２点が重要である。

第１は，参加者がいかなる手段によって，条件について学習するのかという点である。第２は，参加者がいかなる方法によって，従来は所与の条件としていたことを新たに問題として認識・定義し，これらの問題のリストであるアジェンダを設定するのかという点である[46]。

43）構造は，組織論において高度に発達した概念であり，典型的には，①目標，②専門化，③分業，④ルール・標準業務手続，⑤権限関係などの要素を含んでいる。協働に関する文献においては，構造はガバナンスほどには関心を惹かない。その理由は，協働の研究者は公式的な配置である組織（organization）よりもプロセスとしての組織化（organizing）をより強調するからである［Bryson, Crosby & Stone (2006), pp. 48-49］。

44）Cohen, March & Olsen (1976), p. 26.

45）Kingdon (1995), pp. 3-4, pp. 196-197.

1）条件について学習する手段

NPO，政府，企業の参加者が条件について学習する手段としては，①衝撃的出来事，②インディケータ，③フィードバックの３つのメカニズムがある。以下これら３つのメカニズムについて説明する。

参加者は，①の衝撃的出来事（たとえば，災害，危機，個人的経験，有力な象徴的事実等）を契機に，条件について学習する。衝撃的出来事によって，参加者は条件に注目するようになる。これら衝撃的出来事は，それを強化する事前の認識，信頼できるインディケータ，あるいは他の類似の出来事と組み合わせられることで，参加者が条件を学習する手段としての重要性を一層高める。

参加者は，②のインディケータ（たとえば，新型インフルエンザの罹患者数や失業率など）を用いて条件の厳しさを評価するとともに，条件の変化を識別する。他方，政府機関，非政府機関や大学の研究者は，特定の時期に特定の調査研究を試み，その結果をインディケータとして発表する。これらインディケータを通じて，参加者は条件に注目するようになる。

参加者は，③のフィードバックにより，現状に関する情報を収集したり，目標の達成程度を示す情報を得たり，予期せざる結果が起こる可能性を予測する。

参加者によって設定されるアジェンダもあれば，消え去るアジェンダもある。特定のアジェンダが消え去る理由は，次の５つである。第１に，参加者がアジェンダに取り組むことで，曲がりなりにもアジェンダが解決されるからである。第２に，アジェンダを浮き彫りにする条件が変化することで，アジェンダが目立たなくなるからである。第３に，参加者は，ある条件に慣れたり，アジェンダのレッテルを貼り替えるからである。第４に，別の意思決定項目が出現し，当該アジェンダの優先順位が下がるからである。第５に，参加者の関心が周期的に変化することで，アジェンダへの注目が消失するからである。

2）条件が新たに問題として定義される方法

一般に全ての条件が問題とみなされる訳ではない。条件と問題との間には差異が存在する。参加者が何かを変更すべきであると確信する場合，特定の条件は問題として定義され，設定されるアジェンダを構成する。

参加者は次の３つの方法で，条件を問題として定義する。第１に，重要な価値を侵害する条件を問題に変換する。第２に，他の国や他の関連組織との比較の結果として，条件を問題に変換する。第３に，条件を特定のカテゴリーに分類することにより，その条件を特定の種類の問題として定義する。

問題の認識は，アジェンダの設定にとって重要である。ある特定の問題がアジェンダを構成する可能性は，その問題と解決策が結び付く場合，非常に高くなる。問題が緊急を要するとみなされる場合，それらの問題は単独でもアジェンダを構成する。

問題を解決しようとすることが，参加者が解決策を生成・特定化する唯一の動機ではない。問題を解決しようとする動機とは異なる動機が，参加者の行動を促進する場合もある。NPO は，自らの存在を示す方策を常に考えている。政府（省庁や自治体の部局）は，自らの仕事の維持や縄張りの拡張につながるような発議を試みる。そして企業は，自らの短期的あるいは長期的な利潤を最優先に考える。

支配的な価値が変化する結果，新たな問題が認識・定義されることもある。企業による圧力

46）キングダンは，条件と問題の相違について次のように述べている。「われわれは，日々悪天候，不可避で手に負えない疫病，貧困，狂信的行為等のあらゆる種類の「条件」に耐えている。われわれが問題について何かをなすべきであると信じるようになった場合，条件は問題として定義される。問題は単に条件でもなければ，外部の出来事でもない。問題は認知され解釈された要素を含んでいる」[Kingdon (1995), pp. 113-114, pp. 197-199]。

行動や別の選好の表明は，問題が解決につながるか否かは別としても，参加者の問題に対する注目度を上げる。

協働の窓モデルでは，問題に関しては，①当期に新たに認識・定義された「問題」と，②「問題」のリストである「アジェンダ」の双方を分析の対象とする。

（2）解決策の特定化（解決策の流れ）

解決策は，協働の場の中で生成・特定化され，絞り込まれる。この解決策の生成・特定化には，後述の融和が不可欠である。

1）政策の原始スープ

理論的には，解決策は無限に存在する。「政策の原始スープ」[47]の考え方によれば，さまざまな解決策が，種々の協働の場の中で生成・特定化される。そのプロセスは，進化論的であり，解決策のいくつかが存続し，積極的に受容される選択プロセスである。したがって，解決策の起源は必ずしも重要ではない。重要なことは，解決策が絶えず相互に衝突し，決定・正当化可能なほどに洗練される場合に生じる，突然変異（全く新しい形態の出現）と再結合（既に熟知している要素をまとめること）のプロセスである。

解決策は，「政策の原始スープ」の中を比較的自由に浮遊する。しかし，協働アクティビストは，そのプロセスを全く自由に変動するままにはしない。彼らは，自らが得意とする解決策に関する議論を開始するだけでなく，多くのさまざまな協働の場で解決策を売り込もうとする。さらに解決策が生成・特定化される場合，彼らは，慣性に支配されて変化に抵抗しがちなさまざまな参加者と協働の場の双方を融和しようする[48]。

2）解決策の存続規準

解決策が絞り込まれる際の規準について説明する。解決策の絞り込みには，特定の協働の場における専門家が関与している。解決策が生成・特定化される場合，専門家で構成される協働の場は，解決策の最終選抜候補リストを生み出す。上述の選択プロセスを通じて，いくつかの解決策が生成・特定化され，融和のプロセスを経た後も残り，解決策の存続規準をほぼ満たしたものが最終的に残る。この解決策の存続規準としては，次の４つがあげられる。

第１に，解決策は，よく工夫され実行可能なもの，すなわち，技術的実行可能性が高いものでなければならない。

第２に，解決策が生成・特定化される場合，解決策は，協働の場の専門家の価値に照らして受容可能なものでなければならない。

第３に，解決策を実行した時のコストは，許容範囲内に収まるものでなければならない。コストが許容範囲を超える解決策は検討されない。

第４に，解決策は，参加者や一般市民の黙認が得られるものでなければならない。

当然，以上４つの規準を満たす解決策の存続可能性は高い[49]。

3）融和の重要性

融和（softening-up）とは，「解決策が生成・特定化される場合に，協働アクティビストが協働の場と参加者に対して，新しい解決策を馴染ませ，自らが得意とする解決策を受容させようとするプロセスである」[50]。キングダンは，この融和の重要性を次のような興味ある比喩によって指摘している。

「変革を主張する人々は，大きい波を待っているサーファーに似ている。サーファーは，大きな波に乗る沖まで泳ぎ出て，しかるべきタイミングで大きな波を捉え，サーフボードの上で立

47）*ibid.*, pp. 116-144. 本稿では「政策」（policy）と「解決策」（solution）を同義語として扱っている。

48）*ibid.*, pp. 121-127.

49）*ibid.*, pp. 131-139, pp. 200-201.

50）*ibid.*, pp. 127-131.

ち上がる準備をしていなければならない。大きな波が来る時に準備をしていなければ，そのサーファーは大きな波に乗る気はないとみなされる[51]」。

協働アクティビストが成功するための資質として，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つがある。この３つの資質は，協働システムを融和するプロセスにおいて重要である。

サーファーの比喩が示すように，協働アクティビストは，犬かきで泳ぐ準備をしている必要がある。彼は，自らの感覚を研ぎすまし，波に乗る準備と統制不能な力を利用する準備をしている必要がある。いつ協働の窓が開くかは予想できない。したがって，協働アクティビストは，協働の窓が開くのに先立って，自らの問題，解決策および専門能力を準備している必要がある[52]。

問題の事前の検討と協働システムの融和がなされていない場合，協働アクティビストは，開いた協働の窓を利用することができない。準備をしている協働アクティビストは，いかなる波がやって来ようとも，波に乗ることができ，いかなる危機も好機として捉えることができる[53]。

4）解決策の流れの中での合意形成

全ての専門家が同意するただ１つの解決策が存在する場合もあるし，存在しない場合もある。しかし，少なくとも１組の際立った解決策が「政策の原始スープ」の表面まで浮かび上がった時，その解決策が決定・正当化のための解決策となる。解決策が生成・特定化される場合，協働の場の中では，「拡散」と「受容」の原則にもとづいて，バンドワゴン効果に似た現象がしばしば生じる。特定の解決策が次第に人気を博するような場合，協働の参加者は「認識が広まっている」，「興奮が高まっている」，「皆が関心を抱き，議論に夢中になっている」，「結論が近付いている」と判断する[54]。

長期間にわたる十分な融和のプロセスは「協働の変化」にとって決定的に重要である。協働の窓が開く以前に，解決策が準備のプロセスを十分に経験していない場合，真剣に検討される機会は看過されがちである。解決策を広めたり洗練する仕事は，短期的には実を結ばないとしても，決して無駄ではない。実際，解決策が適切な場合，真剣に検討されるためには，融和は非常に重要である。

解決策の流れの中では，合意は主に「説得」と「普及」のプロセスを通じて形成される[55]。ある解決策が上述の４つの規準を満たし存続する場合，その解決策は協働の場の中で普及する。参加者は，インディケータに注目し，特定の条件を問題として定義しようとする。あるいは「自らが得意とする解決策は，技術的実現可能性の規準や協働の場の専門家の価値との整合性の規準を満たしている」と主張する。

協働の窓モデルでは，解決策に関しては，①当期に新たに生成・特定化された「解決策」と，②「解決策」のリストである「諸解決策」の双方を分析の対象とする。

51）Kingdon (1995), p. 165.

52）*ibid*., pp. 142-143, p. 165.　ライトが大統領のアジェンダ研究の中で述べているように，「利用可能な政策案」をもったテーマ（問題）は，アジェンダにおける高い順位を獲得する。一方，それと同じ価値を持ったテーマ（問題）でも，存続可能で準備が整った政策案を持たない場合，アジェンダから締め出されてしまう［Light (1982), pp. 147-149］。

53）Kingdon (1995), pp. 181-182.

54）ある程度の意見の拡がりの後に離陸点がやってくる。この離陸のプロセスは，シェリングの「ティッピング・モデル」に類似している。このモデルは，地域における人種のミックスの変化のプロセスを記述するモデルである。少数民族の家族が，従来は白人のみの地域に次から次へと移動して行き，遂にはティッピング・ポイントに到達する。そのティッピング・ポイントを超えると，その地域は急速に少数民族の家族ばかりになり，ごく少数の白人が住む地域に変わる［Schelling (1978), pp. 99-102］。

55）説得の方法については，John (2002)。

４．組織のやる気の発揮と活動の展開

（1）組織のやる気の発揮（組織のやる気の流れ）

「組織のやる気」における「組織」とは，NPO，政府，企業の３つのうちの，いずれか１つまたは２つ，もしくは全部の組織であり，協働の成果に重要な影響を及ぼす参加者である。特定の「組織」は，協働によっては，NPOの場合もあるし，政府の場合もあるし，あるいは企業の場合もある。

組織のやる気とは，上述のように，「組織が，自らの目標設定やマネジメントに際して，特定の社会的な問題を自発的に考慮しようとする意向」を指している[56]。たとえば今日，製紙企業は，事業活動の意思決定に際して，地球環境問題を自発的に考慮しようとする意向を以前にも増して持つようになった。製紙企業のやる気は，資本支出サイクルや技術革新のような製紙産業に固有の動向や変化を反映している。

組織のやる気の窓が開くことは，問題の窓と解決策の窓が開くのと同様に，協働の実現を促進する重要な要因の１つである。

従来，協働の分析においては，「組織のやる気」は必ずしも考慮されてこなかった。しかし「組織のやる気」は，問題，解決策，活動と結び付く重要な要因であり，協働の分析にとって不可欠の変数である[57]。

協働の窓モデルでは，「組織のやる気」に関しては，①当期に新たに発揮された「組織のやる気」と，②「組織のやる気」のセットである「組織のやる気状況」の双方を分析の対象とする。

（2）活動の展開（活動の流れ）

協働プロセスは，すでに説明した図１に示されるように，①参加者の特定化と協働の場の設定，②問題の認識・定義にもと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組織のやる気の発揮，⑤活動，⑥解決策の選択による協働の正式な決定・正当化，⑦正式に決定・正当化された協働の実行の７つのプロセスから成り立っている。これら７つのプロセスは，(1)協働の形成と(2)協働の実行の２つに大別される（なお⑥の決定・正当化のプロセスは両方に属する）。

公共政策の形成と実行の場合とは異なり，協働プロセスの場合，次の３つの理由から，(1)の協働の形成と(2)の協働の実行の２つは分けて考えることができない[58]。

第１に，⑥の協働の決定・正当化が，⑤の活動に常に時間的に先行するとは限らないからである。⑥の解決策の選択による協働の決定・正当化がなされないまま，⑤の活動が展開されることも決してまれではない。

56）Lober（1997），p. 1，p. 8，p. 12，p. 18.

57）バーナードは，協働体系としての組織を構成する３要素の１つとして「協働意欲」を取りあげ，次のように述べている。「定義上，人間をはなれて組織はありえない。しかし，組織を構成するものとして扱うべきは人間ではなく，人々の用役，行為，行動，または影響力であるということを強く主張してきたから，協働体系に対して努力を貢献しようとする人々の意欲が不可欠なものであることは明らかである」［Barnard（1938），p. 84（訳書，p. 87）］。バーナードが分析対象とした協働体系としての組織においては，参加者は人間であり，本研究が対象にしている戦略的協働においては，参加者は原則として組織である。確かに，協働体系としての組織と参加者が組織の戦略的協働においては，分析対象は異なっているが，それぞれの参加者のやる気が重要であることは共通している。

58）戦略的協働の場合とは異なり，公共政策の場合には，政策案（協働の解決策に対応する）の形成・決定のプロセスと政策の実行（協働の実行に対応する）のプロセスは，次の２つの理由から，分かち得るものである。第１に，時間的に，政策案の形成・決定は，政策の実行に先行する。第２に，政策案の形成・決定の参加者と政策の実行の参加者とは，原則として異なる。米国においては，政策案の形成・決定を担う参加者は議会であり，政策の実行を担う参加者は政府である。したがって，公共政策の形成・決定を分析するためのキングダンの政策の窓モデルの射程が，時間的に政策の実行に先行する政策案の形成・決定のプロセスに限定されていることは，十分意味のあることである。

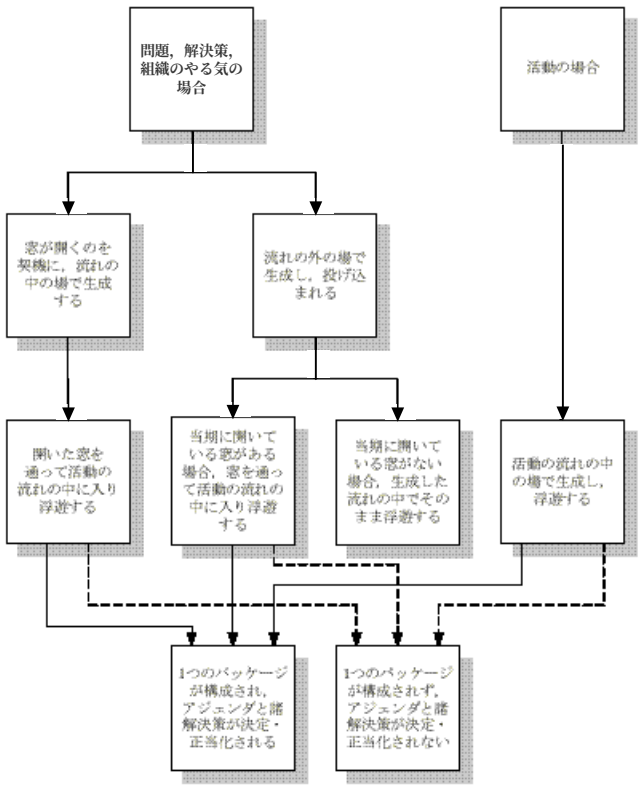


図３　問題，解決策，組織のやる気，活動の生成とパッケージの構成・非構成のフロー・チャート

第２に，⑥の協働の決定・正当化を担当する参加者と，⑦の協働の実行を担当する参加者は，原則として同一であるからである。

第３に，協働の場合には，「協働の前史」が存在するのが一般的であるからである。すなわち，ある新規の協働の実行（図１の⑦の正式に決定・正当化された協働の実行）がなされる場合，その活動（⑦の協働の実行）に先行する協働の実行（図１の⑤の活動）が，単一もしくは複数の参加者によって展開されていることは，決してまれではない。さらに，この「④の活動」の展開は，「⑦の協働の実行」の先例の役割を果し，「⑦の協働の実行」の展開に大きな影響を及ぼす。

タカハシ＆スマトニーは，協働の形成だけでなく協働の実行も分析するために，①協働ガバナンスと②協働マネジャーの２つの概念を提示している[59]。このうち①の協働ガバナンスとは，「協働を導き，操作する合目的手段」であると定義され，特定の組織的取決めおよび活動である。協働ガバナンスは，協働の外部との諸関係（アジェンダにおける問題の優先順位の決定，参加者の選択，資金調達，評価および会計責任の尺度の開発を含む）に焦点を合わせた活動である。他方，マネジメントは，協働の内部の関係とプログラム（共有されたビジョンや目標に適合した参加者を揃える）の実行に関連する活動である。

以上のように定義される協働ガバナンスは，すでに述べたように，上掲の図１の「①参加者の特定化と協働の場の設定」プロセスに該当する。そこで協働の窓モデルでは，新たな概念で

59）Takahashi & Smutny（2002）.

ある①の協働ガバナンスを別個に独立のものとして取り扱うことはしない。

②の協働マネジャーの主要な機能は，参加者間のコンフリクトを調整し，協働プロジェクトと参加者を管理するとともに，協働プロジェクトが直面する予期せざる難題に反応することである。したがって，協働期間中は，協働アクティビストとは異なった参加者や人々が担っている。

上述の HWC プロジェクトの場合，協働アクティビストと協働マネジャーは１人ずつ存在した。しかし，協働の窓を開いた出来事が変化し，この協働プロジェクトは短期間に崩壊した。崩壊した理由として，協働マネジャーが，大規模な補助金の受給をともなう協働プロジェクトをガバナンスする十分なスキルを持っていなかったことがあげられている。

過去に協働ガバナンスを経験し，必要な一定のスキルを持った協働マネジャーであれば，協働の窓が閉じた際に，変化に対応するために最初の協働ガバナンスの構造を変化させることができたかもしれない。しかし，経験のない協働マネジャーにとって，最初の協働のガバナンスの構造の慣性を克服することは容易ではなかった。

以上の検討から明らかなように，協働マネジャーの役割は，協働アクティビストの役割と類似している部分が少なくない。そこで協働の窓モデルでは，協働アクティビストに加えて，あえて新たな概念である協働マネジャーを別個に独立のものとして取りあげることはしない。

協働の窓モデルでは，展開される活動に関しては，①活動，②活動のセットである活動状況，③新たな協働の実現の３つを分析の対象とする。

５．４要素の生成，パッケージの構成（協働の決定・正当化），窓の開放および協働アクティビスト

(1) 問題，解決策，組織のやる気および活動の生成

協働システムには，上述のように，問題の流れ，解決策の流れ，組織のやる気の流れ，活動の流れの４つがそれぞれ独自のパターンをもって流れている。これら４つの流れの中で，問題，解決策，組織のやる気，活動は，それぞれ次のように生成し，浮遊する。

なお，協働の窓モデルでは，ひとたび４つの流れの中の場で生成したり，あるいは流れの外の協働の場で生成し，流れの中に投げ込まれた問題，解決策，組織のやる気，活動は，①流れの中で消滅したり，②流れの底に沈み参加者の視界から消え去ること等は想定されていない。

図３の左側の問題，解決策，組織のやる気の３つの場合と，右側の活動の場合では，活動の流れの中で浮遊するまでの経路は，大きく異なっている。

左側の問題，解決策，組織のやる気の場合は，次の２通りの経路がある。

(1) 協働の窓が開くのを契機に，３つの流れの中にある協働の場で，問題，解決策，組織のやる気が，それぞれ生成する。こうして生成した問題，解決策，組織のやる気は，それぞれ開いた協働の窓を通って，活動の流れの中に入って浮遊する。

(2) ３つの各流れの外にある協働の場で，問題，解決策，組織のやる気が，それぞれ生成し，協働アクティビストを含む参加者が，各流れの中に問題，解決策，組織のやる気のそれぞれを投げ込む。

この(2)で投げ込まれた問題，解決策，組織のやる気は，各流れにおいて，①当期に開いている協働の窓がある場合には，その窓を通って活動の流れの中に入って浮遊する。しかし，②当期に開いている協働の窓がない場合には，生成した各流れの中でそのまま浮遊する。

一方，図３の右側の活動は，活動の流れの中にある協働の場で生成し，そのまま活動の流れの中で浮遊する。

(2) パッケージの構成によるアジェンダと諸解決策の決定・正当化

活動の流れの中を浮遊している問題のリスト

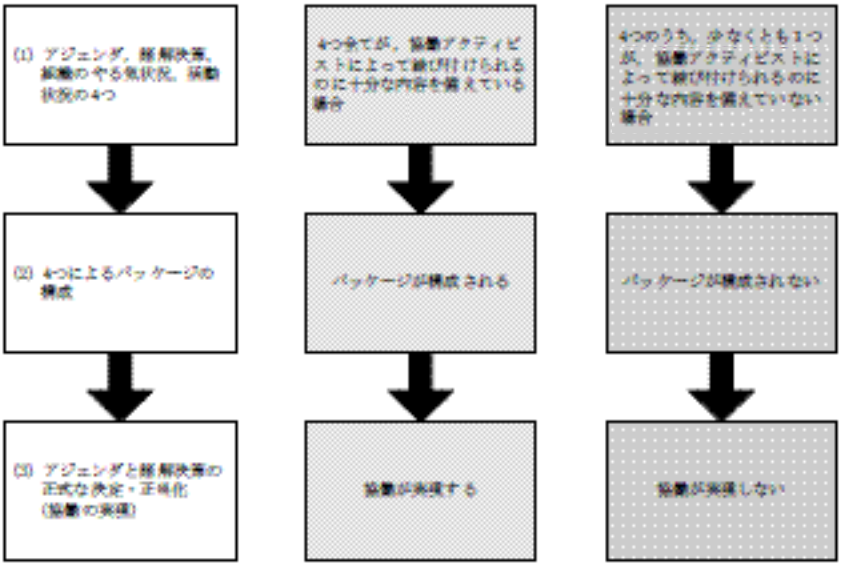


図４　パッケージの構成・非構成，アジェンダと諸解決策の決定・正当化および協働の実現

であるアジェンダ，解決策のリストである諸解決策，組織のやる気のセットである組織のやる気状況，活動のセットである活動状況のパッケージの構成と，それにともなう協働の実現については，図４を用いて説明する。

活動の流れの中を浮遊しているアジェンダ，諸解決策，組織のやる気状況，活動状況の４つ全てが，協働アクティビストが相互に結び付けるのに十分な内容を備えている場合がある。このような場合，１つのパッケージが構成され，特定のアジェンダと諸解決策が正式に決定・正当化され，協働が実現する。

他方，活動の流れの中を浮遊しているアジェンダ，諸解決策，組織のやる気状況，活動状況の４つのうち，少なくとも１つが，協働アクティビストが相互に結び付けるのに不十分な内容しか備えていない場合がある。このような場合，１つのパッケージが構成されず，特定のアジェンダと諸解決策が正式に決定・正当化されず，協働が実現しない[60]。

協働アクティビストが４つを相互に結び付け，１つのパッケージが構成するまでの途中のいくつかの時点で，次のような部分的なパッケージが構成されていることがある。たとえば，(1)アジェンダと諸解決策は，相互に結び付いているが，活動状況と組織のやる気状況がその結び付きを受容しない。(2)組織のやる気状況と活動状況は，諸解決策と結び付いているが，参加者は緊急にアジェンダが解決されるとは思っていない。(3)アジェンダ，組織のやる気状況，活動状況はともに，新たな具体的な行動を求めているが，採用すべき有効な諸解決策が存在しない。このような部分的なパッケージしか構成されない場合，特定のアジェンダと諸解決策は，正式に決定・正当化されない。

（3）協働の窓の開放

協働の窓が開いている場合，協働システムは，多くの問題と解決策を抱え込むことになる。参加者，とりわけ協働アクティビストが，十分な資源（注目，関与，時間，エネルギー等）を投じる場合，組織のやる気が発揮され，活動が展開され，問題のいくつかが解決される。他の問題や解決策は活動の流れの中に入っていても，十分な資源が投じられないために，組織のやる

60）Kingdon（1995），pp. 165-179.

気が発揮されず，活動が展開されず，浮遊しているままである。

1）認知，推測，誤った推測

ここまでは，いつ協働の窓が開くかを，確実に予想できるかのように説明してきた。しかし，窓の開閉プロセスを主体的かつ能動的に操作したいと考える協働アクティビストにとって，現実はそれほど単純ではない。

協働の窓のいくつかの客観的な特徴をあげることはできる。しかし，協働の窓は，協働アクティビストを含む参加者の認識の中に存在するものである。参加者は，協働の窓の開閉を認知し，その将来の開閉の可能性を推定する。その際，しばしば誤った認知や推定をする。仮に認知が正しいとしても，人間の本性は元来複雑であり，不透明である。このため，現在，協働の窓が開いているのか，将来，開くのかに関して，参加者の間でも意見が分かれる場合がしばしば起きる[61]。

協働の窓は，予想通りに開くこともまれにはあるが，全く予期せずに開くのが一般的である。予想が可能か不可能かにかかわらず，協働の窓が開いているのは，後述する理由から，短い期間で，かつまれである。好機は到来するが，すぐまた過ぎ去っていく。協働の窓は，決して長期間にわたって開放状態が継続するわけではない。

したがって，この短期間しか開放しない窓を利用するためには，迅速な対応が必要である[62]。まさに「鉄は熱いうちに打て」という古い諺があてはまる。

2）まれにしか開かない窓と窓が閉じる理由

協働の窓がまれにしか開かない理由としては，次の３つがあげられる。第１に，協働システムの参加者の時間や処理能力には限度があるからである。たとえば，特定の時期に検討される解決策の数には限りがある。第２に，参加者が戦略的な配慮をする場合，特定の時期に検討される問題の数には限りがあるからである。参加者は，有限の資源のストックしか持っておらず，全ての問題に，同時にその資源のストックを使う訳にはいかない。第３に，参加者が１つの問題に集中する場合，必然的に他の問題は注目されなくなるからである。

他方，協働の窓が閉じる理由としては，次の５つがあげられる。第１に，参加者が意思決定を通じて問題を片づけたと感じる時には，窓は閉じるからである。第２に，参加者が行動を起こすことに失敗するかもしれないからである。参加者はひとたび失敗すると，再度試みる気持ちをなくすからである。第３に，問題の認識・定義につながった危機や衝撃的出来事，解決策の生成・特定化につながった優れた提案，組織のやる気の発揮につながった画期的出来事のそれぞれの影響は，消滅するからである。出来事の影響は本来，短期的なものである。第４に，担当者の交替が窓を開けた場合，その担当者もやがて交替するからである。第５に，アジェンダ，諸解決策，組織のやる気状況，活動状況の４つのうち，少なくとも１つが協働アクティビストによって結び付けられるのに十分な内容を備えていないため，４つが１つのパッケージを構成しないうちに，協働の窓が閉じるからである。窓が閉じた場合，協働アクティビストは，別の窓が開くのを待たなければならない。

協働の窓がまれにしか開かず，かつ開いている時間も短いからこそ，協働アクティビストは，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，迅速かつ能動的に結び付ける必要性がある[63]。

61）協働の窓は，協働アクティビストを含む参加者の認識の中で，開いたり，閉じたりするものとして捉えられる。しかし，現実的には，協働の窓は，協働アクティビストを含む参加者が主体的・能動的に「こじ開ける」ものとして捉えるのがより適切であろう。

62）*ibid.*, pp. 170-172. ダウンズの「問題－注目の循環」も，好機が存在する場合の速やかな行動の重要性を示唆している［Downs（1972)］。

63）Kingdon（1995)，pp. 186-190.

（4）協働アクティビストの役割

協働アクティビストは，上述のように，一般に次の６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

協働アクティビストは，次のような方法で，特定の問題が認識・定義されることを促進する。(1)新聞発表，国会・地方議会での証言，演説等によってインディケータの変化を強調する。(2)重要な参加者に直に面接し，彼らの個人的な経験と問題とを結び付ける。(3)協働システムの参加者への手紙の送付，訪問，抗議活動等の手段により，特定の参加者の今期の業績を知らせる。

2）自らが得意とする解決策をおし進める

協働アクティビストは，融和のプロセスにおける中心人物である。アクティビストは，自らの解決策に関する文章を執筆し，セミナーや講演の場を活用して解決策を説明し，メディアに取りあげてもらえるよう努力する。また，解決策をおし進めるために役立つならば，誰であれ積極的に面会する。彼らは，自らの解決策ができるだけ多くの人々の目に触れるよう努力する。そして，人々の反応にもとづいて自らの解決策を改訂し，再び公表する。彼らは，協働システムの参加者で構成される「協働の場」における融和を目指している。このため彼らは，日頃から「協働の場」の参加者と良好な関係を維持している。

3）特定の参加者である組織のやる気を発揮させる

新規の参加者が協働システムに参入した場合，あるいは既存の参加者が新たな活動プログラムを開始した場合，組織のやる気の窓が開き，参加者のやる気は高まる。協働アクティビストはまず，協働プロジェクトの進展にあわせて，各参加者のやる気の高低を認識する必要がある。次に，やる気の高い参加者には一層の発揮を，やる気の低い参加者にはやる気を高めるための新たな活動プログラムを提示する必要がある。

4）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

協働アクティビストは，①アジェンダと諸解決策，②アジェンダと組織のやる気状況，③アジェンダと活動状況，④諸解決策と組織のやる気状況，⑤諸解決策と活動状況，⑥組織のやる気状況と活動状況等の２つ，さらには３つを相互に結び付け，最終的に，アジェンダ，諸解決策，組織のやる気状況，活動状況の４つから成る１つのパッケージを構成しようと努力する[64]。

5）協働の場を設定する

NPO，政府，企業という３つの異なるセクターに属する参加者は，協働を異なったものとして捉え，独自の支配的論理（協働の捉え方）にもとづいて，さまざまな活動を展開する。協働アクティビストは，これら参加者が相互作用するためのさまざまな協働の場を設定し，協働を促進する。この協働の場は，協働アクティビストによって新たに設定されることもあるし，既に存在していることもある。いずれにしても，協働の場は不可欠である。

6）協働の実行をリードする

協働アクティビストは，前史，形成期，実現期の３期において活動を，そして展開期において「実現された協働」の実行をそれぞれ積極的

64）Kingdon（1995），pp. 179-183.　資源を動員するリーダーの重要性を強調する社会運動に関する「資源動員」パースペクティブについては，MaCarthy & Zald（1977）。キングダンの政策の窓モデルにおける「政策企業家」，クロー・一條・野中（2001）の組織的知識創造モデルにおける「ナレッジ・アクティビスト」，協働の窓モデルにおける「協働アクティビスト」は，いずれも類似の概念である．ただし，協働の窓モデルの「協働アクティビスト」は，政策の窓モデルの「政策企業家」よりも主体的かつ能動的な役割を担っていることを想定している（表１　協働形成モデルと協働の窓モデルの比較）．近年のアメリカ政治における「政治企業家」（political entrepreneur）の重要性については，Fowler（1994）。社会変革のための草の根のアクティビストの具体的戦略については，Shaw（1996）。

にリードする。

協働アクティビストの職業は，NPO の成員，官僚，企業の成員，市民活動家，政治家，ジャーナリスト，研究者など多様である。いかなるタイプの参加者も，協働アクティビストになることが可能である[65]。彼らは，協働の場を主体的に設定する。同時に，その主体的に設定された協働の場で，①アイディアマン，②支援するコーチ，③正当化を図るステーツマンの３つの役割を能動的に果たす。

多くの協働プロジェクトにおいて，アジェンダを設定し，諸解決策を生成・特定化し，組織のやる気を発揮させ，活動を展開させ，協働の決定・正当化を図る際に，中心的役割を果たしている１人もしくは多くても２，３人の協働アクティビストが観察される[66]。

協働アクティビストは，優秀なアンテナを持ち，協働の窓を正確に読み取り，適切な時に行動できる人物である。彼らはアジェンダ，諸解決策，組織のやる気状況，活動状況の４つを，絶えず結び付け切り離し，あるいは，別の方法で結び付けようとする。４つが１つのパッケージを構成した場合，特定の問題ないしアジェンダが劇的かつ突然に設定され，最終的に決定・正当化される。

協働アクティビストが成功するための資質としては，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つがあげられる。このうち③の粘り強さは，成功する協働アクティビストの最も重要な資質である。優れた協働アクティビストの多くが，専門能力と政治的スキルを有している。同時に，真の粘り強さがあってはじめて，成果をあげることができるのである。こうした協働アクティビストは，多くの人々と対話し，活動計画書を作成し，重要な人々に手紙を書き，審議会等で陳述する[67]。

65）*ibid.*, pp. 182-183.
66）*ibid.*, pp. 179-180, pp. 204-205.
67）*ibid.*, pp. 180-181.

６．協働の成果

戦略的協働の成果としては，(1)社会的ニーズの効果的な充足，(2)社会的価値の創造，(3)隣接問題への波及の３つがあげられる。このうち(3)の隣接問題への波及は，(2)の社会的価値の創造の１つとして捉えられる。

(1) 社会的ニーズの効果的な充足

今日，わが国を含むほとんどの先進諸国において，地球環境の保全，青少年の育成，高齢者や障害者の福祉，難病の予防や治療，社会的格差の是正等の社会的ニーズが急速に高まりつつある。しかし，政府（国・地方自治体）や企業が，これら社会的ニーズを充足するための能力は限界に達しつつある。したがって，NPO，政府，企業という３つの異なるセクターに属する参加者が，相互に協調しながら，上述の社会的ニーズを効果的に充足しようとする協働は極めて重要である。社会的ニーズを効果的に充足することは，戦略的協働の達成すべき第１の重要な成果である。

(2) 社会的価値の創造

NPO，政府，企業が協働を形成し実行するのは，単一セクターもしくは２つのセクターに属する参加者のみによっては創造することが不可能な社会的価値を創造するためでもある。新たな社会的価値の創造は，戦略的協働が達成すべき第２の成果である。

新たな社会的価値は，各セクターの参加者の弱みを最小化する一方で，強みを最大化することによって創造される。３つの異なるセクターに属する各参加者の強みを活かすことは，(1)の社会的ニーズの効果的な充足にもつながる。

最終的に，広範かつ永続的な利得につながる「相互利益の制度」（regime of mutual gain）を創造することは，非常に価値がある。なお，相互利益の制度とは，「各参加者の期待が一定の範囲に収束するような原則・ルール・規範や意思決定手続のセット」を指している[68]。協働が永続するためには，相互利益の制度が，各セ

クターの参加者の利己心と能力を社会的価値の創造に有効に結び付ける必要がある[69]。

（3）隣接問題への波及

特定の問題に関して協働の窓が開くことは，他の類似の問題に関しても，協働の窓が開く可能性を高める。このような相互に関連した出来事を記述するためには，ハースが提示した「波及」の概念が有効である[70]。波及は，戦略的協働が達成すべき第３の重要な成果である。

開いた特定の協働の窓を利用することは，しばしば，その協働に関する問題領域における将来の意思決定の手引きとなる原則の確立を意味する。前例は，特定の問題領域から，それに隣接する他の問題領域へ波及していく[71]。

ひとたび先例となる最終的裁定がなされたり，諸解決策の選択による協働の決定・正当化が行われたりすると，新しい原則が確立される。その際，協働は以前の協働とは決して同じものではなくなる。その理由として次の２点があげられる。(1) それ以降の協働は，新しい原則にもとづき決定・正当化され，実行されるからである。(2) 人々が新しい処理方法に慣れ，その新しい方法を破棄することが難しくなるからである。人々はこうした状況を「原則の確立」，「方向性の変更」，「先例の確立」等と呼ぶ。しかし，上記の２つの理由よりも，先例となる出来事のもつ政治的側面の方がより重要である。ひとたび先例が特定の問題領域で確立されると，その先例が同じような問題領域で用いられ，類似の変化が促進される[72]。

７．概念図にもとづく説明

図５の「協働の窓モデル」の概念図は，説明のための仮説例を示している。なお，この概念図には，図が不明瞭になるのを避けるために，①協働アクティビスト以外の参加者，②協働の場，③協働の実現につながらない問題，解決策，組織のやる気，活動は，いずれも描かれていない。以下，図５について簡単に説明を加える。

（1）問題の流れ，解決策の流れ，活動の流れ，および組織のやる気の流れ

まず，１番上の問題の流れに関して説明する。前史において，問題の流れの外にある協働の場で生成した問題①が，問題の流れの中へ投げ込まれ，形成期に開いた問題の窓①を通って，活動の流れに入り，浮遊していた。

形成期の初めに問題の窓①，形成期の終わりに問題の窓②，展開期に問題の窓③が，それぞれ開いた。これら３つの問題の窓が開いたことを契機に，新たな問題②，問題③，問題④が，それぞれ問題の流れの中の協働の場で生成した。これら３つの問題は，開いた問題の窓①，問題の窓②，問題の窓③を通って，それぞれ活動の流れの中に入り，浮遊していた。

次に，上から２番目の解決策の流れに関して説明する。前史に解決策①，実現期の初めに解決策②が，それぞれ解決策の流れの外にある協

68）Bryson, Crosby & Stone（2006）, p. 51.

69）グレイは，①目標の達成，②ソーシャル・キャピタルの生成，③共有された意味の創造，④増大する相互作用，⑤パワー分布のシフト等の，異なってはいるが補完関係にある協働のアウトカムのリストを提示している。「社会的価値の創造」は，主として①の目標の達成に該当する［Gray（2000）］。

70）Hass（1968）, pp. 291-299. 政策の「波及」に関する最近の議論については，Berry & Berry（1990, 1992, 1999）, Gray（1994）, Mintrom & Vergari（1998）。

71）Kingdon（1995）, p. 190.

72）波及が生じる要因として，次の２点があげられる。第１の要因は，最初の協働プロジェクトに成功した協働アクティビストを含む参加者たちが，成功体験にもとづいて，はやるように次の新たな問題に取りかかるからである。その際，ある領域の問題が，隣接する領域において新たに問題として認識・定義されるためには，２つが同じカテゴリーに属する問題として位置づけられる必要がある。速やかに行動することもまた，重要である。最初の協働プロジェクトがひとたび実現されると，協働の新鮮味が減少するからである。波及効果が生じる第２の要因は，人々は先例にもとづいて議論するのが常だからである［*ibid.*, p. 194］。

働の場で生成した。これら解決策①と解決策②は，それぞれ解決策の流れの中へ投げ込まれ，浮遊していた。実現期の終わりに，解決策の窓①が開いた。これを契機に，新たな解決策③が，解決策の流れの中の協働の場で生成した。これら解決策①，解決策②，解決策③の３つは，実現期の終わりに開いた解決策の窓①を通って，活動の流れの中に入り，浮遊していた。

さらに，１番下の組織のやる気の流れについて説明する。形成期に組織のやる気の窓①が開いた。これを契機に，組織のやる気の流れの中にある協働の場で，組織のやる気①が生成した。この組織のやる気①は，開いた組織のやる気の窓①を通って，活動の流れの中に入り，浮遊していた。同様に，実現期の初めに組織のやる気の窓②が開いた。これを契機に，組織のやる気の流れの中の協働の場で，組織のやる気②が生成した。この組織のやる気②は，開いた組織のやる気の窓②を通って，活動の流れの中に入り，浮遊していた。さらに展開期に，組織のやる気の流れの外にある協働の場で，組織のやる気③が生成した。しかし，この展開期には，組織のやる気の窓が開いていないために，この組織のやる気③は，そのまま組織のやる気の流れの中で浮遊していた。

最後に，１番下から２番目の活動の流れに関して説明する。前史に活動①，形成期に活動②，実現期に活動③が，それぞれ活動の流れの中にある協働の場で生成した。実現期の終わりに「協働」が「実現」された。この「実現された協働」が展開期に実行されていた。

（2）合流と４つのパッケージの構成

前史（第１期），形成期（第２期），実現期（第３期），展開期（第４期）の４つの期間における①協働の窓の開放，②窓の開放にともなう４つの流れの合流，および③活動の流れの中に存在するアジェンダ，諸解決策，活動状況，組織のやる気状況の４つの結び付きについて，順に説明する。

前史（第１期）には合流はみられなかった。問題①が問題の流れの外から中へ，解決策①が解決策の流れの外から中へ，それぞれ投げ込まれ，浮遊していた。活動①は，活動の流れの中にある協働の場で生成し，浮遊していた。この前史（第１期）には，協働の窓が開くことは一切なかった。このため，問題の流れ，解決策の流れ，活動の流れは合流することなく，それぞれ独自に流れていき，各流れの中の問題，解決策，活動は，相互に全く結び付くことはなかった。

形成期（第２期）には３回の合流がみられた。このうち２回の合流は，問題の窓①と問題の窓②が，それぞれ開いた結果，生じたものである。もう１回の合流は，組織のやる気の窓①が開いた結果，生じたものである。

上で説明した３回の合流のため，形成期（第２期）の終わりの活動の流れの中には，アジェンダ（問題①－③）[73]，組織のやる気①，活動状況（活動①－②）[74] は存在するが，解決策は一切存在しない。したがって，形成期（第２期）の終わりの活動の流れの中では，前史（第１期）の場合と同様，アジェンダ，諸解決策，組織のやる気状況，活動状況の４つのうち，２つないし３つが部分的に相互に結び付くことはあっても，１つのパッケージを構成するには至っていない。

実現期（第３期）には２回の合流がみられた。このうち最初の合流は，組織のやる気の窓②が開いた結果生じたものである。この組織のやる気の窓②が開いたことを契機に，組織のやる気の流れの中の協働の場で，新たな組織のやる気②が生成した。この生成した新たな組織のやる気②は，実現期（第３期）の初めに開いた組織のやる気の窓②を通って，活動の流れの中に入り，浮遊していた。

73）問題①－③は，「問題①＋問題②＋問題③」を指している（以下同様）。

74）活動状況（活動①－②）は，「活動①＋活動②」を指している（以下同様）。

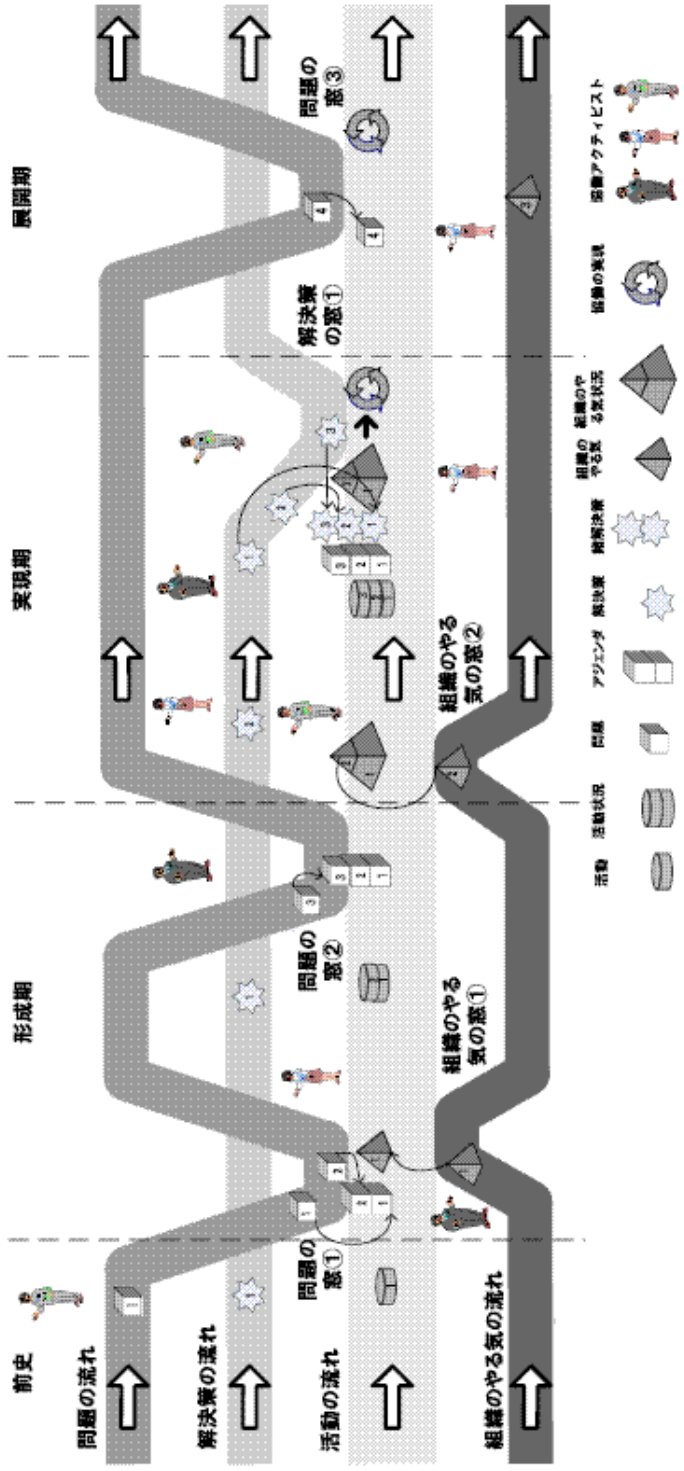


図 5　協働の窓モデルの概念図

実現期（第３期）の２度目の合流は，解決策の窓①が開いた結果，生じたものである。この解決策の窓①が開いたことを契機に，解決策の流れの中にある協働の場で，解決策③が生成した。この解決策③は，前史に生成した解決策①と実現期の前半に投げ込まれた解決策②とともに，実現期（第３期）の終わりに開いた解決策の窓①を通って，活動の流れの中に入り，浮遊していた。

以上説明してきたように，実現期（第３期）の終わりの活動の流れの中には，アジェンダ(問題①－③)，諸解決策（解決策①－③）[75]，組織のやる気状況（組織のやる気①－②）[76]，活動状況(活動①－③)が存在した。協働アクティビストは，これら４つを相互に結び付け，１つのパッケージを構成した。その結果，特定のアジェンダと諸解決策が正式に決定・正当化され，新たな特定の協働が実現した。

展開期（第４期）には１回の合流がみられた。この合流は，問題の窓③が開いた結果生じたものである。問題の窓③が開いたことを契機に，問題の流れの中にある協働の場で問題④が生成した。この生成した問題④は，展開期（第４期）に開いた問題の窓③を通って，活動の流れの中に入り，浮遊していた。他方，組織のやる気の流れの外にある協働の場で，組織のやる気③が生成し，組織のやる気の流れの中に投げ込まれ，浮遊している。

したがって，展開期（第４期）の終わりの活動の流れの中には，問題④と「協働の実現」（実現期に４つが相互に結び付いた結果生じた活動）が浮遊していた。さらに，上述のように，活動の流れとは独立の組織のやる気の流れの中には，組織のやる気③が浮遊していた。この組織のやる気③は，次の組織のやる気の窓が開き，その開く窓を通って，活動の流れの中に入るのを待っている。

形成期（第２期）のアジェンダ，諸解決策，組織のやる気状況，活動状況の４つのうちの２つないし３つの部分的結び付きや，実現期（第３期）の４つ全部の完全な結び付きは，それぞれ協働の窓が開くことによって自然に生じた訳ではない。いずれの結び付きも，４つの流れの岸に立っている協働アクティビストによる能動的な「結び付け」の行動が必要不可欠である。この協働アクティビストは，１名の場合もあるが，概念図のように３名と，複数の場合が一般的である。

８．協働の窓モデルの特徴

本稿で大幅に改訂された「協働の窓モデル」（第２次モデル）の特徴に関して，(1)偶然性とパターンと(2)他のモデルとの比較に分けて説明を加える。

(1) 偶然性とパターン

協働の窓の最も重要な特徴は，各概念が確率変数であることである。「好機は増えたり減ったりする」，あるいは「起こりそうな出来事もあれば，起こりそうにない出来事もある」点が指摘される[77]。

協働の窓モデルにおいては，偶然性に支配される①協働アクティビストの出現，②協働の窓の開閉，③その結果生じる４つの流れの合流などが，最終的に協働の形成と実行に大きな影響を及ぼすことが想定されている。協働のプロセスは，全てが予測可能な訳ではない。

とはいえ，協働の窓モデルによって解明されるプロセスが，本質的に偶然であると結論付けることは誤りである。なぜならば，①問題，解決策，組織のやる気，活動のそれぞれの生成，②４つの流れの中のプロセス，③合流プロセス，④協働システムに対する一般的制約には，明らかに一定の必然性に支配されるパターンが存在

75）解決策①－③は，「解決策①＋解決策②＋解決策③」を指している（以下同様）。

76）組織のやる気①－②は，「組織のやる気①＋組織のやる気②」を指している（以下同様）。

77）Kingdon（1995），pp. 206-208.

するからである[78]。以下，それぞれについて説明する。

４つの流れの中のプロセスは全くの偶然であるとはいえない。たとえば，全ての問題が等しく，協働の窓が開くことを契機に，問題の流れの中の協働の場で生成したり，流れの外の協働の場で生成し，流れの中に投げ込まれる訳ではない。衝撃的出来事，インディケータ，フィードバックによっても目立たない条件は，参加者の注目を受けることは少ない。また全ての条件が，問題として認識・定義される訳でもない。重要な価値と衝突したり，適切に評価・分類される条件は，問題として認識・定義されるが，そうでない条件は，問題として認識・定義されることは少ない。

解決策の窓が開くことを契機に，全ての解決策が等しく，解決策の流れの中の協働の場で生成したり，流れの外の協働の場で生成し，流れの中に投げ込まれる訳ではない。多様な解決策に選択規準を適用すれば，特定のパターンをもつ解決策だけが残ることになる。上述のように，①技術的実行可能性，②解決策が生成・特定化される協働の場の構成員の価値との整合性，③許容できるコスト，④一般市民を含む参加者の黙認の４つの規準を満たす解決策の存続可能性は一般に高い。

やる気が高い組織が常に存在するわけではない。資源を有していないにもかかわらず，やる気が高い組織が存在する一方で，資源を有しておりながら，やる気が低い組織も存在する。

協働の窓の開放の結果生じる流れの合流に関しても，生じやすい合流（結び付き，あるいは，結び付け）もあれば，生じにくい合流もある。全てのものが他のものと相互作用する訳ではない。特定の問題，解決策，組織のやる気，活動が，それぞれの流れの中の協働の場で生成したり，流れの外の協働の場で生成し，流れの中に投げ込まれたりするタイミングは，４つの流れの合流に影響を与える。最終的には，有能な協働アクティビストの出現が，合流の可能性を高める。協働アクティビストが存在しない場合，合流の可能性は極めて小さい[79]。

（2）他のモデルとの比較

上で詳細に説明したように，協働の窓モデルは，「偶然性とパターンを伴う現象」の理解を大きく前進させることができるモデルである[80]。他の多くのモデルと比較した場合，協働の窓モデルの優れた点として次の３点があげられる[81]。

第１は，協働の窓モデルが動態的モデルである点である。すなわち，協働の窓モデルの場合，問題，解決策，組織のやる気，活動の４つの独立した流れは，それぞれ独自の法則や規準を持ち，他の流れと同時に協働システムを貫流していき，３種類の協働の窓の各１回以上の開放，そして，これら窓の開放にともなう「部分的合流の繰り返し」が想定されている。一方，他のほとんどのモデルでは，出来事は段階の順序通りにきちんと進行することが想定され，各段階が個別に分析されている点で，静態的モデルである[82]。

第２は，協働の窓モデルが，現実の協働のほとんど全ての要素を考慮した，極めて包括的かつ一般的なモデルである点である。他のモデルは，現実の要素を含んでいるが，協働の一部を記述しているのみで不完全である。たとえば，「資源依存モデル」は，協働の形成に影響を及ぼす要因の析出には成功している。しかし，協働の形成と実行のプロセスを解明してはいない。「取引コスト理論」は，協働の目的（効率性の

78）Kingdon（1995），pp. 206-208.

79）*ibid.*, pp. 206-208.

80）複雑性のパターンに関する今日の理論構築のいくつかの魅力的な展開は，ゴミ箱モデルの理論化に匹敵する［*ibid.*, p. 208］。たとえば．ゲイブリアル＆ゲンコは，多くの政治現象を時計ではなく雲として捉えるべきであるとし，機械の比喩よりも流体の比喩を用いるべきであると主張している［Gabriel & Genco（1977）］。

81）Kingdon（1995），pp. 206-208.

82）*ibid.*, pp. 205-206.

追求やコストの低減）と協働の成果については言及しているが，「資源依存モデル」と同様に，協働の形成と実行のプロセスをブラック・ボックスのままにしている[83]。

第３は，協働の窓モデルが，市民社会の連続的・増分的な変化，すなわち市民社会の「小さな変化」ではなく，多元的な社会的価値の創造を目指した市民社会の「大きな変化」，すなわち戦略的協働が生起するメカニズムの解明に挑戦している点である[84]。

他のモデル，たとえば，唱道連携モデルでは，政策形成の変化，協働の変化，市民社会の変化は，複数の参加者グループの「受動的な政策志向的学習」によって生起することを想定している。しかし，政策形成，協働，市民社会の「小さな変化」ではなく，「大きな変化」は，複数の参加者グループの受動的な政策志向的学習によっては生起しないであろう。むしろ，特定の参加者ないし参加者グループの「主体的かつ能動的な知識創造」によって生起すると考えるべきである[85]。

表１は，ローバーの協働形成モデルと，本稿で大幅に改定された協働の窓モデル（第２次モデル）を比較したものである。

まず，(1)の協働アクティビストの役割について比較する。協働形成モデルでは，協働アクティビスト（ローバーは「協働企業家」と呼んでいる）の役割として，①問題の重要性を認識させる，②自らが得意とする解決策をおし進める，③組織のやる気を発揮させる，④問題，解決策，組織のやる気，社会・政治・経済の４つを主体的に結び付けるという４つの役割が考慮されている。

他方，協働の窓モデルでは，協働アクティビストの役割として，①，②，③は，協働形成モデルの場合と同じである。しかし④の役割は，協働形成モデルの場合とは異なり，問題のリストであるアジェンダ，解決策のリストである諸解決策，組織のやる気のセットである組織のやる気状況，活動のセットである活動状況の４つを主体的に結び付けることである。さらに，⑤協働の場を主体的に設定する役割と，⑥協働の実行をリードするという２つの役割が追加して考慮されている。

(2)の協働の場について比較する。協働形成モデルでは，協働の窓は明示的に考慮されていない。他方，協働の窓モデルでは，①問題が認識・定義される場合，②解決策が生成・特定化される場合，③組織のやる気が展開される場合，④活動が展開される場合に，協働の場が有効であることが考慮されている。協働が形成・実行されるためには，問題が認識・定義される場合でも，解決策が生成・特定される場合でも，組織のやる気が発揮される場合でも，さらに活動が展開される場合でも，協働の場が必要である。この協働の場は，協働アクティビストによって新たに設定されることもあるし，既に存在していることもある。

(3)の流れの種類について比較する。協働形成モデルでは，問題，解決策，組織のやる気，社会・政治・経済の４つの独立した流れが考慮されている。他方，協働の窓モデルでは，問題，解決策，組織のやる気，活動の４つの独立した流れが考慮されている。

(4)のストックについて比較する。協働形成モデルでは，問題，解決策，組織のやる気，活動のいずれに関しても，ストックは考慮されていない。他方，協働の窓モデルの場合，問題のリストであるアジェンダに加え，解決策のリストである諸解決策，組織のやる気のストックである組織のやる気状況，活動のストックである活動状況の４つが考慮されている。このようにリストもしくはストックの４つの概念を考慮す

83）Gray & Wood（1991），pp. 7-10, pp. 16-17.

84）この点は，Ⅱ節で検討したローバーの協働形成モデルにも，部分的に当てはまる。

85）唱道連携モデルに関しては，Sabatier（1988, 1993），Sabatier & Jenkins-Smith(eds.)(1999)。政策や市民社会の「劇的かつ大きな変化」に関しては，Kingdon（1995），pp. 226-227.

表１ 協働形成モデルと協働の窓モデルの比較

	協働形成モデル	協働の窓モデル
(1)協働アクティビストの役割	①問題の重要性を認識させる，②得意とする解決策をおし進める，③組織のやる気を発揮させる，④問題，解決策，組織のやる気，社会・政治・経済の４つを結び付けるという４つの役割を考慮している	①，②，③は協働形成モデルと同じ。④アジェンダ，諸解決策，組織のやる気状況，活動状況の４つを結び付ける，⑤協働の場を主体的に設定する，⑥協働の実行をリードするという６つの役割を考慮している
(2)協働の場が有効な場合	協働の場は，明示的には考慮せず	①問題を認識・定義する場合，②解決策を生成・特定化する場合，③組織のやる気を発揮する場合，④活動を展開する場合に有効であることが考慮されている
(3)流れの種類	問題の流れ，解決策の流れ，組織のやる気の流れ，社会・政治・経済の流れの４つを考慮している	問題の流れ，解決策の流れ，組織のやる気の流れ，活動の流れの４つを考慮している
(4)問題，解決策，組織のやる気，活動の４つのストック	考慮せず	アジェンダ，諸解決策，組織のやる気状況，活動状況を考慮している
(5)社会・政治・経済	問題とは別個に考慮している	直接的には考慮せず，問題に統合し間接的に考慮している
(6)活動の展開（協働の実行）	考慮せず	考慮している
(7)協働の窓の開放	１種類の窓の１回のみの開放を考慮している	問題の窓，解決策の窓，組織のやる気の窓の３種類の窓の各１回以上の開放を考慮している
(8)協働プロセスの捉え方	必ずしも能動的とはいえない知識創造プロセスとして捉えている	極めて能動的な知識創造プロセスとして捉えている

ることにより，協働の窓モデルでは，複数の期間にわたる長期の協働を分析することが可能である。

(5)の社会・政治・経済の考慮について比較する。協働形成モデルでは，社会・政治・経済は，問題とは独立のものとして別個に考慮されている。他方，協働の窓モデルのでは，社会・政治・経済は，直接的には考慮されず，問題に統合され考慮されている。

(6)の活動の展開（協働の実行）について比較する。協働形成モデルでは，活動の展開は考慮されていない。他方，協働の窓モデルでは，活動の展開が考慮されている。

(7)の協働の窓の開放について比較する。上述のように，協働形成モデルでは，「協働の窓が開き，その結果として合流する」とするべき説明を，「４つの流れが合流することで，協働の窓が開く」としている（図２）。この協働形成モデルにおける協働の窓の説明は不適切である。考慮されている協働の窓は１種類しかなく，それが１回開くだけである。他方，協働の窓モデルでは，問題の窓，解決策の窓，組織のやる気の窓の３種類が考慮され，いずれの窓も１回以上開くことが考慮されている。これらの３種類の窓が開くことを契機に，問題，解決策，組織のやる気が，各流れの中の協働の場で生成し，それぞれ開いている窓を通って，活動の流れの中に入り，浮遊する。このように，協働の窓モデルでは，少なくとも３回以上の窓の開放にともなう「部分的合流の繰り返し」が想定されている。

(8)の協働プロセスの捉え方について比較する。われわれは，協働を知識創造として捉える視点に立っている。協働形成モデルでは，協働は必ずしも能動的とはいえない知識創造プロセスとして捉えられている。他方，協働の窓モデルでは，上述のように，①協働アクティビストの６つの役割，②協働の場が有効な４つの場合，

③協働の４つのプロセス（４つの流れ）が全て考慮されている。さらに，協働の窓モデルが依拠している組織的知識創造モデルの共同化とは，「気付くこと」，すなわち「対象の中に意味を見出す」ことであり，ワイクの「意味形成」に対応する概念である[86]。このように協働の窓モデルでは，協働は極めて能動的な知識創造プロセスとして捉えられている。

Ⅳ 協働の窓モデルにもとづく分析方法

１．９つの協働プロジェクトの選択理由

本研究で調査対象となった協働プロジェクトは，全部で９つである。これら９つの協働プロジェクトは，取り組んでいる課題によって次の４つのカテゴリーに整理される。

第１のカテゴリーに属する協働は，NPO／NGO 向けの資金提供プロジェクトである「北海道 NPO バンク」と「ジャパン・プラットフォーム（JPF）」の２つである。「北海道 NPO バンク」は，NPO を対象に融資を行う NPO 法人として全国で初めて設立された協働プロジェクトである。「ジャパン・プラットフォーム（JPF）」は，自然災害や戦争等の緊急時に NGO に対して資金・資材を提供する国際人道支援の協働プロジェクトである。

第２のカテゴリーに属する協働は，地域の自然を通した町づくりプロジェクトである「黒松内ぶなの森自然学校」と「霧多布湿原トラスト」の２つである。「黒松内ぶなの森自然学校」は，世代を超えた多くの人々に環境の大切さを学ぶための場を提供する協働プロジェクトである。「霧多布湿原トラスト」は，国内３番目の広さをもつ北海道浜中町の霧多布湿原の保全活動を展開している協働プロジェクトである。

第３のカテゴリーに属する協働は，国際的な文化振興プロジェクトである「ツール・ド・北海道」と「パシフィック・ミュージック・フェスティバル（PMF）」の２つである。「ツール・ド・北海道」は，わが国最初の本格的な自転車ステージロードレースを開催している協働プロジェクトである。PMF は，若手音楽家の育成を目的として，毎年夏に札幌で行われる国際教育音楽祭を開催している協働プロジェクトである。

第４のカテゴリーに属する協働は，地球規模の環境プロジェクトである「グリーンフリーズ・キャンペーン」，「人道目的の地雷除去支援の会（JAHDS）」および「北海道グリーンファンド」の３つである。「グリーンフリーズ・キャンペーン」は，わが国でノンフロン家庭用冷蔵庫の開発・製品化を実現した協働プロジェクトである。「人道目的の地雷除去支援の会（JAHDS）」は，カンボジアやタイの地下に敷設された無数の地雷の除去に精力的に取り組んだ協働プロジェクトである。「北海道グリーンファンド」は，日本で初めての市民出資による発電用風車を建設・運用している協働プロジェクトである。

予備調査の段階で，以上の９つの協働はいずれも，それぞれの課題領域において，新たな社会的価値の創造に向けて，わが国で最初に挑戦し，成功したプロジェクトであることが判明した。これら協働プロジェクトは，確かに異なる課題に取り組んでいた。しかし同時に，「課題の解決方法に共通する概念」が析出可能な協働プロジェクトであることも示唆された。

２．事例研究の年代記分析

事例研究は，特定の現象が「なぜ」そして「どのように」して生じるのかを問うための研究方法である。その特徴は，単一あるいは複数の事例を狭く深く考察することにある[87]。

86）Weick（1993）.

87）ダンカリは，組織論における事例研究について次のように述べている。「多くの社会科学は歴史分析を採用し，かなりの成功を収めてきた。組織論でも，従来は事例研究が利用されてきた。事実，過去 40 年間おける組織研究の重要な進歩の多くは，事例研究から生じている。事例研究

NPO，政府，企業間の戦略的協働の事例研究のデータは，本稿で大幅に改訂された「協働の窓モデル」にもとづいて収集されると同時に，分析・解釈される。収集されたデータは，時系列分析の特殊形である「年代記分析」によって解析される。

年代記分析においては，事例研究の事象が経時的に追跡される。原因とその結果の連続は，時間的に逆転することはあり得ない。このため，事象を年代順に並べることによって，事象の因果関係を経時的に確認することができる。年代記分析は一般的な時系列分析とは異なり，多くの異なるタイプの変数を扱う。したがって，１つの独立変数や従属変数に限定されることはない[88]。

たとえば，高宮は，アメリカ炭鉱労働組合の組織と闘争性に関して，年代記分析を試みている。その際，彼は次のように述べている。「このアプローチ（年代記分析）は，研究者がその事例に精通できるという単一事例研究がもつ利点と，複数事例の比較によって理論構築のための幅広い基礎が得られるという利点の２つを併せもっている。さらに，組織の経時的変化は，少数の次元でのみ発生するので，相対的によくコントロールされた比較が可能である」[89]。

本研究では，協働プロジェクトの全期間を４期に区分し，各期における多くの異なったタイプの変数，すなわち「協働プロジェクトにおける参加者の行動とその相互関係」が分析される。

各協働プロジェクトに関して，年代記分析の出発点となる年表が作成される。年表は，NPO，政府，企業の参加者ごとに，行動を整理したものである。したがって年表から，特定の参加者が「いつ」そして「なに」をしていたかを突き止めることができる。さらに，年表の観察から，たとえば，(1)特定の時期に，ある参加者が年表の各セルの中に示されているような行動をしているのに対して，他の参加者が何も行動していないのは「なぜ」か，(2)特定の時期のある参加者の行動に対応して，他の参加者がいかなる行動を開始したのか，などの新たな疑問ないし課題が生じる[90]。

次に，各期の年表にもとづいて，NPO，政府，企業が展開した具体的な行動と相互関係を年代順に詳細に記述する。

さらに，協働の窓モデルにもとづいて「各期における参加者の行動とその相互関係」を詳細に分析する。分析に際しては，説明をより明確にするために協働の窓モデルの構成要素を次の６つのグループに区分して行う。６つのグループとは，(1)参加者と協働の場，(2)問題の流れ，(3)解決策の流れ，(4)活動の流れ，(5)組織のやる気の流れ，(6)４つのパッケージである。

最後に，第１期から第４期までの各期の分析結果をもとに，協働プロジェクトの全４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解明する。すなわち，以下の手続きにより，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。

(1)各期の分析結果を整理・統合し，事例ごとに表２を作成する。

(2)この統合した表２の各行と全行の観察にもとづき，分析結果を命題として析出する。

(3)析出された諸命題を１つの表に要約する。

は価値ある分析方法である。しかし近年，組織論研究は，同時代の現象を記述・分析することに力点を置き，現在の特徴が過去の出来事からいかに生じてきたかに関しては，ほとんど注意を払っていない。この点は批判されるべきである」［Dunkerley（1988)］。事例研究の分析方法については，Yin & Heald（1975)，Maanen（1982)，Bryman（1988)，Yin（1994)，King（1994)，McNabb（2002)，Pierce（2008)。

88）‘analysis of chronological events’ は，「年代記分析」ないし「年代順配列分析」と訳される［Yin（1994)，p. 116（訳書，p.185)］。

89）Takamiya（1978)，p. 10.（訳書，p. 14)．

90）年表の作成方法に関しては，草野（1997)，p. 56。

表２ 協働の窓モデルにもとづく年代記分析の結果

		協働前史（第１期）	協働形成期（第２期）	協働実現期（第３期）	協働展開期（第４期）
協働アクティビスト					
参加者					
協働の場					
問題の流れ	アジェンダ				
	問題				
	問題の窓				
解決策の流れ	諸解決策				
	解決策				
	解決策の窓				
活動の流れ	活動				
	活動状況				
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				
アジェンダ・諸解決策・組織のやる気状況・活動状況の４つの結び付き					

Ⅴ 結び

われわれは，研究を開始するにあたって，戦略的協働を解明するための理論的枠組として，暫定的に「協働の窓モデル」（第１次モデル）を提示した。この第１次モデルにもとづいて，９つの戦略的協働の事例研究を試みた。分析の結果，第１次モデルは一定の有効性を持つと同時に，種々の課題も有していることが明らかになった。

そこで本稿では，第１次モデルの提示に際しては必ずしも十分でなかった，(1)戦略的協働の定義，(2)戦略的協働の生成と存在理由の解明，および(3)先行研究の検討を試みた。その上で，第１次モデルを大幅に改定した「協働の窓モデル」（第２次モデル）を提示するとともに，「協働の窓モデル」にもとづく分析方法を説明した。

本稿における以上の検討により，第１次モデルを次のように改定することができた。

第１に，問題，解決策，組織のやる気，活動の４つが生成し，これら４つが活動の流れの中で浮遊するまでの経路を詳細に明らかにすることができた。

第２に，アジェンダ，諸解決策，組織のやる気状況，活動状況の４つが，１つのパッケージを構成し，それにともないアジェンダと諸解決策が正式に決定・正当化され，最終的に協働が実現する条件をより明確にすることができた。

第３に，第１次モデルの３期間の年代記分析を，協働前史，協働形成期，協働実現期，協働展開期の４期間の年代期分析に拡張することができた。

第４に，第１次モデルにおける協働の成果の指標は「隣接問題への波及」のみであったのに対し，第２次モデルの協働の成果の指標として，「社会的ニーズの効果的な充足」と「社会的価値の創造」の２つを追加することができた。

われわれは，今後，本稿で導出された第２次モデルにもとづいて，暫定的に分析された９つの事例の再整理を試みるとともに，既に析出されている戦略的協働に関する 20 の仮説命題の

改定を試みる予定である。

参考文献

相原基大・横山恵子（2008），「国際人道支援分野における戦略的協働の事例分析―人道目的の地雷除去支援の会（JAHDS）とジャパン・プラットフォーム（JPF)―」『經濟學研究』58(1)，pp. 57-115。

Allison, G. T.（1971），*Essence of Decision, Explaining the Cuban Missile Crisis*, Boston : Little, Brown.（宮里正玄訳『決定の本質――キューバ・ミサイル危機の分析』中央公論社，1977）

Austine, James E.（2000），*The Collaboration Challenge: How Nonprofit and Businesses Succeed Through Strategic Alliiances*, San Francisco : Jossey−Bass Publishing.

Barnard, C. I.（1938），*The Functions of the Executive*, Boston : Harvard University Press.（山本安次郎・田杉競・飯野春樹訳『新訳 経営者の役割』ダイヤモンド社，1968）

Berry, F. S. and W. D. Berry（1990），“ State Lottery Adoptions as Policy Adoptions as Policy Innovation: An Event History Analysis, ” *American Political Science Review*, 84（June），pp. 397-415.

――――（1992），“ Tax Innovation in the State: Capitalizing on Political Opportunity, ” *American Journal of Political Science*, 36（August），pp. 715-742.

――――（1999），“ Innovation and Diffusion Models in Policy Research, ” in Sabatier, P. A.(ed.)，*Theories of the Policy Process*, Boulder, Colorado : Westview Press, pp. 169-200.

Bhaskar, R.（1993），*Dialectic: the Pulse of Freedom*, London : Verso.

Biggs, Selden and Lelia B. Helms（2007），*The Practice of American Public Policymaking*, N.Y. : M. E. Sharpe.

Birkerhoff, Derick W. and Jennifer M. Birkerhoff, (2001), “ Cross-Sectoral Policy Networks: Lessons from Developing and Transiting Countries, ” in Mandell Myrna P.(ed)，*Getting Results through Collaboration: Networks and Network Structures for Public Policy and Management*, Westport, Connecticut : Quorum Books, pp. 167-188.

Bryce, Herrington J. (2005), *Players in the Public Policy Process*, N. Y. : Palgrave Macmillan.

Bryson, J. M., Crosby, B. C. and Stone M. M.（2006），“ The Design and Implementation of Cross-Sector Collaborations: Propositions from the Literature, ” *Public Administration Review*, Dec. 66, pp. 44-55.

Cavanagh, R. E., Ridings, D. S., Melendez, S. E., Fosler, S. R., Jones, R. T. and Sheppach, R.（1999），“ Changing Roles and Changing Relationships: The New Challenge for Business, Nonprofit Organizations and Government, ” from Independent Sector web site.

Chao G. and M. Acaer（2005），“ Understanding Interorganizational Cooperation: Public-Private Collaboration in Regulating Financial Market Innovation, ” *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 34(3)，pp. 340-361.

Clarke S. and Roome N.（1999），“ Sustainable Business: Learning-Action Networks as Organizational Assets, ” *Business Strategy and the Environment*, 8, pp. 296-310.

Cohen, M. D., J. G. March and J. P. Olsen（1972），“ A Garbage Can Model of Organizational Choice, ” *Administrative Science Quarterly*, 17, pp. 1-25.

Cooper, Terry L., Thomas A. Bryer and Jack W. Meek（2006），“ Citizen-Centered Collaborative Public Mangementon , ” *Public Administration Review*, 66, pp. 76-88.

Cropper, Steve, Mark Ebers, Chris Huxham and Peter Smith Ring（eds.）（2008），*The Oxford Handbook of Interorganizatinal Relations*,

N.Y.: Oxford University Press.

Donahue, John D. (2004), "On Collaborative Governance," Working Paper, John F. Kennedy School of Government, Center for Business and Government.

Downs, A. (1972), "Up and Down with Ecology: The 'Iissue-Aattention Cycle," *The Public Interest*, 28(Summer), pp. 38-50.

Drucker, P. F. (2002), *Managing in the Next Society*, Bedford: St. Martin's Press.（上田淳生訳『ネクスト・ソサエティ』ダイアモンド社, 2002年。

Dunkerley, D. (1988), "Historical Methods and Organization Analysis: The Case of a Naval Dockyard," in Bryman, A. (ed.), *Doing Research in Organizations*, London and N.Y.: Routledge, pp. 88-95.

Edomond, Tracie C. (2007), *Cross-Sector Collaboration: A Phenomelogical Study of the Nonprofit Sector's Experience with Successful Cross-Sector Models*, Capela University, UMI (unpublished Ph. D. dissertation).

Fischer, Frank, Gerld J. Miller and Mara S. Sidney (eds.) (2007), *Handbook of Public Policy Analysis: Theory, Politics, and Methods*, London: CRC Press.

Fleisher, C. S. (1991), "Using an Agency-Based Approach to Analyze Collaborative Federated Interorganizational Relationships," *Journal of Applied Behavioral Science*, 27(1), pp. 116-130.

Fowler, L. L.(1994), "Political Entrepreneurs, Governing Processes, and Political Change," in L.C. Dodd and C. Jillson (eds.), *New Perspectives on American Policies*, Washington, D.C.: Congressional Quarterly Press, pp. 291-310.

Gabriel, A. and S. Genco (1977), "Clouds, Clock and the Study of Politics," *World Politics*, 29, pp. 489-522.

後藤祐一（2008a),「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―」『經濟學研究』57(4), pp. 149-186。

――――（2008b),「ツール・ド・北海道におけるNPO・政府・企業間の戦略的協働」『実践経営』45, pp. 209-215。

――――（2009),「戦略的協働の理論的枠組」『經濟學研究』58(1)。

Gray, B. (1985), "Conditins Facilitating Interorganizational Collaboration," *Human Relations*, 38(10), pp. 911-936.

――――（1989), *Collaborating: Finding Common Ground for Multiparty Problems*, San Francisco, CA: Jossey-Bass.

Gray B. and D. J. Wood (1991), "Collaborative Alliances: Moving from Practice to Theory," *Journal of Applied Behavioral Science*, 27(1), pp. 3-32

Gray, V. (1994), "Competition, Emulation, and Policy Innovation," in L.C. Dodd, and C. Jillson (eds.), *New Perspectives on American Policies*, Washington, D.C.: Congressional Quarterly Press, pp. 230-248.

Gulati, Ranjay (2007), *Managing Network Resources: Alliances, Affiliations, and Other Relational Assets*, Oxford: Oxford University Press.

Haas, E. B. (1968), *The Uniting of Europe*, Stanford: Stanford University Press.

Human, S. E. and K. G. Provan (2000),"Legitimacy Building in the Evolution of Small-Firm Multilateral Networks: A Comparative Study of Success and Demise." *Administrative Science Quarterly*, 45(2), pp. 327-365.

Huxham, C. and S. Vangen (2000a), "Ambiguity, Complexity and Dynamics in the Membership of Collaboration," *Human Relations*, 53(6), pp. 771-801.

――――（2000b), "Leadership in the Shaping and Implementation of Collaborative Agendas: How Things Happen in a (not quite) Joined up World," *Academy of Management*, 43(6),

pp. 1159-1175.

――― (2005), *Managing to Collaborate: The Theory and Practice of Collavorative Advantage*, N.Y.: Routhledge.

Jackson, M. D. (2004), *A Case Study Approach to Early Intervention Tripartite Partnerships / Collaborations through the Use of GEAR-UP. Gaining Early Awareness and Readiness for Undergraduate Programs*, State University of New York at Buffalo, UMI (unpublished Ph. D. dissertation).

James, E. and S. Rose-Ackerman (1986), *The Nonprofit Enterprise in Market Economies*, London: Harwood Academic Publishers GmbH. (田中敬文訳『非営利団体の経済分析――学校，病院，美術館，フィランソロピー』多賀出版，1993)

John, S. (2002), *The Persuaders: When Lobbyists Matter*, N.Y.: Palgrave Macmillan.

Kettl, D. F. (2006), " Managing Boundaries in American Administration: The Collaboration Imperative, " *Public Administration Review*, Dec. 66, pp. 10-19.

King, A. (2007), " Cooperation between Corporations and Environmental Groups: A Transaction Cost Perspective, " *Academy of Management Review*, 32(3), pp. 889-900.

King, Gary, Robert O. Keohane and Sidney Verba, (1994), *Designing Social Inquiry*, Princeton: Princeton University Press. (馬渕勝監訳『社会科学のリサーチ・デザイン――定性的研究における科学的推論』, 2003)

Kingdon, John W. (1993), " Politicians, Self-Interest, and Ideas, " in G. E Marcus and R.L. Hanson (eds.), *Reconsidering the Democratic Public*, University Park: Pennsylvania State University, pp. 73-89.

――― (1994), " Agendas, Ideas, and Policy Change, " in L. C. Dodd, and C. Jillson, (eds.), *New Perspectives on American Policies*, Washington, D.C.: Congressional Quarterly Press, pp. 215-229.

――― (1995), *Agendas, Alternatives, and Public Policies*, 2nd edition, N.Y.: Harper-Collins College Publishers. (Originally published in 1984.)

小島廣光 (2003),『政策形成と NPO 法――問題，政策，そして政治』有斐閣。

――― (2006),「協働の窓モデル」『經濟學研究』55(4), pp. 11-30。

小島廣光・平本健太・樽見弘紀・後藤祐一 (2008),「NPO・政府・企業間の戦略的協働―霧多布湿原トラストと北海道グリーンファンド―」『經濟學研究』57(4), pp. 35-100。

小島廣光・畑山紀・大原昌明・樽見弘紀・平本健太 (2008),「NPO，政府，企業間の戦略的協働―北海道 NPO バンク―」『經濟學研究』58(2), pp. 11-44。

Koontz, T. M. and Thomas C. W. (2006), " What Do We Know and Need to Know about the Environmental Outcomes of Collaborative Management? " *Public Administration Review*, Dec. 66, pp. 111-121.

Krogh, G. von, K. Ichijo and I. Nonaka (2000), *Enabling Knowledge Creation: How to Unlock the Mystery of Tacit Knowledge and Release the Power of Innovation*, N.Y.: Oxford University Press. (ゲオルク・フォン・クロー／一條和生／野中郁次郎(2001),『ナレッジ・イネーブリング』東洋経済新報社)

草野厚 (1997),『政策過程分析入門』東京大学出版会。

Light, P. C. (1982), *The President's Agenda*, Baltimore: Johns Hopkins University Press.

Lober, D. J. (1997), " Explaining the Formation of Business-Environmentalist Collaborations: Collaborative Windows and the Paper Task Force," *Policy Sciences*, 30, pp. 1-24.

Logston, J. M. (1991), " Interests and Interdependence in the Formation of Social Problem-

Solving Collaborations," *Journal of Applied Behavioral Science*, 27(1), pp. 23-37.

Maanen, J. V. (1982), *Varieties of Qualitative Research*, London : Sage Publications.

March, J. G. and J. P. Olsen (1984), "The New Institutionalism: Organizational Factors in Political Life," *American Political Science Review*, 78(3), pp. 734-749.

――― (1989), *Rediscovering Institutions: The Organizational Basis of Politics*, N.Y. : Free Press.(遠田雄志訳『やわらかな制度――あいまい理論からの提言』日刊工業新聞社, 1994)

March, J. G. and R. Weissinger-Baylon (1986), *Ambiguity and Command: Organizational Perspectives on Military Decision Making*, N.Y. : Harper & Row, Publishers.(遠田雄志・鎌田伸一・秋山信雄訳『「あいまい性」と作戦指揮』東洋経済新報社, 1989)

McCarthy, J. D. and M. N. Zald (1977), "Resource Mobilization and Social Movement," *American Journal of Sociology*, 82: 1212-1241.

McGuire, M. (2006), "Collaborative Public Management: Assessing What We Know and How We Know It," *Public Administration Review*, 66, pp. 33-43.

McNabb, D. E. (2002), *Research Methods in Public Administration and Nonprofit Management: Quantitative and Qualitative Approaches*, N.Y. : M. E. Sharp.

Mintrom, M. and S. Vergari (1998), "Policy Networks and Innovation Diffusion: The Case of State Educational Reform," *Journal of Politics*, 60(Feb.), pp. 120-148.

宮川公男 (1995),『政策科学入門』東洋経済新報社。

Miyakawa, T. (ed.)(1999a), *Evolution of Policy Sciences*, Vol. 1-2, (Essential Readings in Policy Sciences I, The Science of Public Policy) London and N.Y. : Routledge.

――― (ed.)(1999b), *Policy Analysis*, Vol. 3-4, (Essential Readings in Policy Sciences I , II, The Science of Public Policy), London and N.Y. : Routledge.

―――.(ed.)(2000), *Policy Process*, Vol. 5-7, (Essential Readings in Policy Sciences II, The Science of Public Policy), London and N.Y. : Routledge.

Mucciaroni, G. (1992), "The Garbage Can Model and the Study of Policy Making: A Critique," *Polity*, 24, pp. 459-482.

Mucciaroni, G. (1995), *Reversals of Fortune*, Washington, D.C. : Brookings Institution.

野中郁次郎・加護野忠男・小松陽一・奥村昭博・坂下昭宣 (1978),『組織現象の理論と測定』千倉書房。

野中郁次郎・大串正樹 (2003),「知識国家の構想」, 泉田裕彦・永田晃也・野中郁次郎編著『知識国家論』東洋経済新報社, pp. 1-41。

Nonaka, I. and H. 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)

Nonaka, I., R. Toyama and N. Konno (2001), "SECI, Ba and Leadership: A Unified Models of Dynamic Knowledge Creation," in Nonaka, I. and D. Teece(eds.), Managing Industrial Knowledge: Creation, Transfer and Utilization, London : Sage Publications, pp. 13-43.

野中郁次郎・梅本勝博 (2001),「知識管理から知識経営へ――ナレッジ・マネジメントの最新動向」,『人工知能学会誌』16(1), pp. 4-14.

Osborne, S. P. (ed.) (2000), *Public-Private Partnership, Theory and Practice in International Perspective*, London and N.Y. : Routledge.

Ostrom, E. (1999), "Institutional Rational Choice: An Assessment of the Institutional Analysis and Development Framework," in Sabatier, P. A.(ed.), *Theories of the Policy Process*, Boulder, Colorado : Westview Press, pp. 35-71.

Pierce, Roger (2008), *Research Methods in*

Politics, : A Practical Guide, London, Sage.

Reitan, C. T. (1998), " Theories of Interorganizational Relations in the Human Services, " *Social Service Review*, 72(3), pp. 285-309.

Rockman, B. A. (1994), " The New Institutionalism and Old Institutions, " in L. C. Dodd, and C. Jillson, (eds.), *New Perspectives on American Policies*, Washington, D. C.: Congressional Quarterly Press, pp. 143-161.

Sabatier, P. A. (1988), " The Advocacy Coalition Framework of Policy Change and the Role of Policy-Oriented Learning Therein, " *Policy Science*, 21, pp. 129-168.

——— (1993), " Policy Change over a Decade or More, " in Sabatier, P. A., and H. C. Jenkins-Smith(eds.), *Policy Change and Learning: An Advocacy Coalition Approach*, Boulder, Colorado: Westview Press, pp. 117-166.

——— (1999), " The Need for Better Theories, " in Sabatier, P. A. (ed.), *Theories of the Policy Process*, Boulder, Colorado: Westview Press, pp. 3-17.

Sabatier, P. A. and H. C. Jenkins-Smith (1999), " The Advocacy Coalition Framework: An Assessment, " in Sabatier, P. A.(ed.), *Theories of the Policy Process*, Boulder, Colorado: Westview Press, pp. 117-166.

Salamon, L. M. (1992), *America's Nonprofit Sector: A Primer*, N. Y.: The Foundation Center. (入山映訳『米国の「非営利」セクター入門』ダイヤモンド社, 1994)

佐々木利廣 (2001),「企業と NPO のグリーン・アライアンス」『組織科学』35(1), pp. 18-31。

——— (2005),「組織間関係論の課題と展開」赤岡功他編著『経営戦略と組織間提携の構図』中央経済社, pp. 29-45。

Schelling, T. C. (1978), *Micromotives and Macrobehavior*, N.Y.: W. W. Norton.

Sharfman, M. P. , B. Gray and A. Yan (1991), " The Context of Interorganizational Collaboration in the Garment Industry: An Institutional Perspective, " *Journal of Applied Behavioral Science*, 27(1), pp. 181-208.

Shaw M. M. (2003), " Successful Collaboration between the *Nonprofit and Public Sectors*, " *Nonprofit Management & Leadership*, 14, pp. 107-120.

Shaw, R. (1996), *A Primer: The Activist's Handbook*, updated edition, Berkley: University of California.

Smith, David Horton, Robert A. Stebbins and Michael A. Dover (2006), *A Dictionary of Nonprofit Terms and Concepts*, Indianapolis: Indiana University Press.

Stafford E. R., M. J. Polonsky and C. L. Hartman (2000), " Environmental NGO-Business Collaboration and Strategic Bridging: A Case Analysis of the Greenpeace-Forn Alliance, " *Business Strategy and the Environment*, 9, pp. 122-135.

Suchman, L. A. (1987), *Plans and Situated Actions: The Problem of Human-Machine Communications*, N.Y.: Cambridge University Press. (佐伯胖監訳『プランと状況的行為——人間—機械コミュニケーションの可能性』産業図書, 1999)

菅原浩信 (2006),「パシフィック・ミュージック・フェスティバルにおける NPO・政府・企業間の戦略的協働」『北海学園大学経営論集』4(3), pp. 1-16。

Takahashi, L. M. and Gayla Smutny (2001), " Collaboration among Small, Community-Based Organization: Strategy and Challenges in Turbulent Environments, " *Journal of Planning Education and Research*, 21, pp. 141-153.

——— (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*, Meisenheim am Glan: 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』同文舘出版, 1982）

Vigoda-Gadot, Eran (2003), *Managing Collaboration in Public Administration: The Promise of Alliance among Governance, Citizens, and Businesses*, Westprt CT: Preager Publishers,

Walker, J. L.(1977), "Setting the Agenda in the U.S. Senate," *British Journal of Political Science*, 7, pp. 423-445.

Waugh, William L. Jr. and Gregory Streib (2006), "Collaboration and Leadership for Effective Emergency Management," *Public Administration Review*, 66, pp. 131-140.

Weick, K. E. (1993), "The Collapse of Sensemaking in Organizations: The Mann Gulch Disaster," *Administrative Science Quarterly*, 38, pp. 628-652.

Weisbrods, Burton (1977), "Toward a Theory of the Voluntary Nonprofit Sector in a Three-Sector Economy," in Burton Weisbrods, *The Voluntary Nonprofit Economy*, Camridge, Lexington, Mass.: D. C. Heath, pp. 51-76.

Westley, F. and H. Vredenburg (1991), "Strategic Bridging: the Collaboration between Environmentalists and Business in the Marketing of Green Products," *Journal of Applied Behavioral Science*, 27(1), pp. 65-90.

Wood, D. J. and Gray, B. (1991), "Toward a Comprehensive Theory of Collaboration," *Journal of Applied Behavioral Science*, 27(2), pp. 139-162.

Wymer, Walter W. Jr. and Sridhar Samu (eds.) (2003), *Nonprofit and Business Sector Collaboration: Social Enterprises, Cause-Related Marketing, Sponsors, and Other Corporate-Nonprofit Dealings*, N.Y.: Best Business Books.

Yin, R. K. (1994), *Case Study Research*, 2nd. editon, Berverly Hills, CA: Sage Publications.（近藤公彦訳『ケース・スタディの方法』千倉書房，1996）

Yin, R. K. and K. A. Heald (1975), "Using the Case Survey Method to Analyze Policy Studies," *Administrative Science Quarterly*, 20, pp. 371-381.

横山恵子（2003），『企業の社会戦略と NPO――社会的価値創造にむけての協働型パートナーシップ』白桃書房。

――――「NPO，政府，企業間の戦略的協働に関する一考察――人道目的の地雷除去支援の会（JAHDS）」『東海大学政治経済学部紀要』第 40 号，pp. 305-327。

Zahariadis, N. (1992), "To Sell or Not to Sell? Telecommunications Policy in Britain and France," *Journal of Public Policy*, 12, pp. 355-376.

――――― (1995a), "Comparing Lens in Comparative Public Policy," *Policy Studies Journal*, 23, pp. 378-382.

――――― (1995b), *Market, States, and Public Policies: Privatization in Britain and France*, Ann Arbor: University of Michigan Press.

――――― (1996), "Selling British Rail: An Idea Whose Time Has Come?" *Comparative Political Studies*, 29, pp. 400-422.

――――― (1999), "Ambiguity, Times, and Multiple Streams," in Sabatier, P. A.(ed.), *Theories of the Policy Process*, Boulder, Colorado: Westview Press, pp. 73-93.

Zahariadis, N. and C. S. Allen (1995), "Ideas, Networks, and Policy Streams: Privatization in Britain and Germany," *Policy Studies Review*, 14, pp. 71-98.