



Title	戦略的協働の本質：主要命題と実践的指針の提示
Author(s)	平本, 健太
Citation	経済学研究, 59(3), 137-167
Issue Date	2009-12-10
Doc URL	https://hdl.handle.net/2115/40124
Type	departmental bulletin paper
File Information	ES59-3_013.pdf



戦略的協働の本質

——主要命題と実践的指針の提示——

平 本 健 太

I はじめに

筆者らは、わが国の先駆的かつ成功している7つの協働プロジェクト¹⁾に関して、「協働の窓モデル²⁾」にもとづく詳細な事例研究を試み、分析結果をすでに報告している³⁾。本稿の目的は、この7つの事例研究の分析結果の整理を試みることである。

II節では、まず7つの協働プロジェクトに共通して妥当する戦略的協働（以下「協働」と略記されることがある）の具体的な特徴に関する18の命題を提示する。次に各命題を支持しているそれぞれ4つの協働プロジェクトの事実を紹介する（【1】～【4】）。さらに各命題の成立理由等を説明する（【5】）。III節では、本研究の意義を述べる。IV節では、本研究の分析結果をもとに、協働のための実践的指針を提示する。最後のV節では、協働の未来を展望する。

II 主要命題

命題1

協働には、継続的な参加者と一時的な参加者が混在する。

【1】NPOバンク

北海道NPOバンクの場合、継続的な参加者は、①推進会議・サポートセンター、②北海道庁、⑤NPOバンク・バンク事業組合、⑨北海道労働金庫の3種類のセクターを異にする4つである。①の推進会議・サポートセンターは、NPOバンクの形成、実現、展開を中心となって進めた。②の北海道庁は、NPOバンクの形成と実現に参加するとともに、NPOバンク事業組合へ出資した。⑨の北海道労働金庫は、融資のための審査委員を派遣してきた。

④のNPOバンク・バンク事業組合は、設立後、貸し出し業務を行ってきた。これら4つの継続的な参加者は、協働プロジェクトへの参入後は、時期によってコミットメントに強弱はあるものの、協働プロジェクトに常に参加してきた。

他方、一時的ではあるが重要な役割を果たした参加者は、③マスコミ、④日本政策投資銀行、⑩金融庁である。このうち、③のマスコミは、第2期に「NPO法人ねおすが資金繰りに行き詰まる」との報道を行うとともに、NPOバンクの設立を多くの市民に知らせた。④の日本政策投資銀行は、もっぱら第2期と第3期のNPOバンクの検討に参加しただけで、第4期には退出した。⑩の金融庁は、第4期に北海道

- 1) 7つの協働プロジェクトは、北海道NPOバンク（NPOバンク）、ジャパン・プラットフォーム（JPF）、霧多布湿原トラスト（トラスト）、グリーンフリーズ・キャンペーン（GFC）、パシフィック・ミュージック・フェスティバル（PMF）、人道目的の地雷除去支援の会（JAHDS）、北海道グリーンファンド（HGF）である。
- 2) 協働の窓モデルの詳細については、小島・平本（2009）。
- 3) 菅原（2006）、小島・平本・樽見・後藤（2008）、相原・横山（2008）、小島・畑山・大原・樽見・平本（2008）、相原（2009）。また、本稿では考察対象とはなっていないが、平本・大原・小島・後藤（2009）も、一連の研究成果の一部である。

表1 (1) 戦略的協働の年代記分析により導出された18の命題

	命 題	北海道 NPO バンク	ジャパン・プラットフォーム	霧多布湿原トラスト
参加者の特定と協働の場の設定	1 協働には、継続的な参加者と一時的な参加者が混在する。	【継続的な参加者】①推進会議・サポートセンター、②北海道、④NPOバンク・事業組合、⑨北海道労働金庫、【一時的な参加者】③マスコミ、④日本政策投資銀行、⑪金融庁	【継続的な参加者】①PWJ等の国内NGO、②外務省と大蔵省、③経団連・企業・民間財団、【一時的な参加者】④田中直毅、⑤マスコミ、⑥国際機関、⑦プラットフォーム議員連盟、⑧大学	【継続的な参加者】①ほれた会、②浜中町、③キュービー、⑤ファンクラブ・プラン会議、⑨霧多布湿原トラスト、【一時的な参加者】④国・北海道、⑥漁協・農協・商工会、⑦マスコミ
	2 参加者間には資源の相互補完性がある。	【推進会議・サポートセンター】情報、人脈、知識、NPO越智基金【北海道】資金、【北海道労働金庫】融資・審査のノウハウ	【PWJ等の国内NGO】緊急支援に関する知識、活動能力、プラットフォーム構想、熱意、【外務省と大蔵省】アイデアを具体化するスキーム、予算、【経団連・企業・民間財団】物品、人材、技術の調達能力	【ファンクラブ・プラン会議等のNPO】湿原保全と町づくりの熱意、【浜中町】町づくりの熱意と町予算を活用できる立場、【キュービー】広告資金
	3 協働アクティビストが、参加者間で異なる協働の捉え方を折り合わせる場合、協働の実現可能性が高まる。	【推進会議・サポートセンター】は協働を、道内のNPOを支援するための方策、【北海道庁】は北海道庁の構造改革推進策、【労働金庫】は道内のNPOとの協働を推進するための方策として、それぞれ捉えた。	【PWJ等の国内NGO】は協働を、人道支援時の初動資金の調達と資金不足の解消策、【外務省と大蔵省】はODA予算の有効活用、【経団連・企業・民間財団】は企業特性に応じた社会貢献として、それぞれ捉えた。	【ファンクラブ・プラン会議】は協働を、買い取り・借り上げによる湿原の環境保全活動、【浜中町】は海の保全と湿原の環境保全の両立による町づくり活動、【キュービー】は元社員である伊東俊和を介したフィランソロビー活動として、それぞれ捉えた。
	4 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・活用する場合、協働の実現可能性が高まる。	【主要な協働の場】①推進会議・サポートセンターの会合、②道構造改革推進室(課)、③NPO融資制度検討準備会の会合、④市民活動団体基盤強化検討委員会の会合、⑤NPOバンク・バンク事業組合の会合、⑥NPOバンクフォーラムの会合	【主要な協働の場】①第3回コソバ難民支援報告会、②パリナック・ジャパン会議、③0の会、④プラットフォーム緊急評議会、⑤NGOユニットの会合、⑥プラットフォーム評議会、⑦アフガニスタン難民支援に関するNGOと企業の交流会	【主要な協働の場】①喫茶店てんぼうだい、②浜中町観光課、③ほれた会の会合、④ファンクラブ・プラン会議の会合、⑤霧多布湿原センター、⑥トラストの会合
アジェンダの設定と解決策の特定化	5 社会・政治・経済環境が変化する場合、協働の契機となる問題が認識・定義される。	問題①「NPOに対する支援」は、道内での多数のNPO法人の設立という社会環境が変化した場合に認識・定義された。問題②「北海道庁の構造改革の推進」は、北海道庁不正事件の発生という政治環境が変化した場合に認識・定義された。	問題①「難民・被災民の人道支援に関する『初動体制の遅れの解消』と『資源不足の克服』」と問題②「政府ODA批判に対する対応」は、統廃する紛争や自然災害、すなわち国際的な政治環境・自然環境が変化した場合に認識・定義された。	問題①「楽しみながらの湿原の保全」は、霧多布湿原の自然環境が悪化した場合に認識・定義された。問題②「浜中町の町づくりの必要性」は、浜中町の地域経済の停滞と若年層の流出という社会・経済環境が変化した場合に認識・定義された。
	6 協働の進展とともに、具体的問題が新たに認識・定義される。	【具体的問題】問題③「NPO融資支援スキームの必要性」、問題④「NPOバンクの存続」	【具体的問題】問題③「プラットフォーム構想に対するNGOの反力の解消」、問題④「企業からの協力経験の不足の解消」、問題⑥「人道支援に対する民間の理解の向上」、問題⑦「外務省への資金依存の回避」	【具体的問題】問題③「湿原民有地地主からの買い取り要請への対応」
	7 協働アクティビストが、アジェンダに参加者に認識させる場合、協働の実現可能性が高まる。	佐藤隆らは、アジェンダ「NPOによるNPOのための新しい融資制度」に参加者に認識させた。	大西健承らは、アジェンダ「国際緊急人道支援のプラットフォームづくり」に参加者に認識させた。	伊東俊和らは、アジェンダ「霧多布湿原の保全を通じた浜中町の継続的町づくり」に参加者に認識させた。
	8 参加者の信念や思いを具現する解決策が生成・特定化される場合、協働の実現可能性が高まる。	解決策②「NPO法人北海道NPOバンクとNPOバンク事業組合の組織併用案」は、佐藤隆を含む参加者の信念や思いを具現したものである。	解決策③「大西のプラットフォーム構想」は、大西健承を含む参加者の信念や思いを具現したものである。	解決策④「NPO法人設立申請書」は、伊東俊和を含む参加者の信念や思いを具現したものである。
	9 (1)技術的実行可能性が高く、(2)コストが許容範囲内に収まり、(3)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、協働の実現可能性が高まる。	特に、解決策②「NPO法人北海道バンクとNPOバンク事業組合」は、左の3つの要件を満たしていた。	特に、解決策③「大西のプラットフォーム構想」と解決策④「ジャパン・プラットフォームの制度設計」は、いずれも左の3つの要件を満たしていた。	特に、解決策②「湿原民有地の借り上げ保全案」、解決策③「はまなかエコミュージアム構想」および解決策④「NPO法人設立申請書」は、いずれも左の3つの要件を満たしていた。
	10 協働アクティビストが、解決策を洗練する場合、協働の実現可能性が高まる。	佐藤隆は、解決策①「赤レンガ・政策検討プロジェクトのNPO活性化策」の融和および解決策①から解決策④の統合により、解決策を洗練した。	大西健承は、解決策②「大西のプラットフォーム構想」の融和および解決策①から解決策⑤の統合により、解決策を洗練した。	伊東俊和は、解決策①「湿原民有地の買い取り保全案」の融和および解決策①から解決策④の統合により、解決策を洗練した。

表1(2) 戦略的協働の年代記分析により導出された18の命題

グリーンフリーズ・キャンペーン	PMF	JAHDS	北海道グリーンファンド
【継続的な参加者】①GPJ、②通産省、③松下冷機、④JEMA、【一時的な参加者】⑤市民エネルギー研究所、⑥環境庁、⑨研究認証機関	【継続的な参加者】①ハリー・クラウト、②野村證券、③札幌市、④竹津宜男、⑤トヨタ自動車、【一時的な参加者】⑥PMF 準備室、⑦PMF 組織委員会、⑧PMF ボランティア、⑨谷本一之、⑩PMF ミーティング	【継続的な参加者】②支援企業、③日本政府、④JAHDS、【一時的な参加者】①ブラグデン、⑤カンボジア政府、⑥タイ政府、⑦タイの現地 NGO	【継続的な参加者】①脱原発を志向する市民、②生活クラブ生協、③北海道電力、④HGF、【一時的な参加者】③さようなら原子力発電の会、④泊原発凍結！道民の会、⑤トーマンパワー・ジャパン、⑥石狩市、⑦カタログハウス、⑧東北電力
【GPJ】ノンフロン冷蔵庫の技術アイデア、【通産省】支援資金と法令整備の権限、【松下冷機】冷蔵庫開発の技術力と販売力	【ハリー・クラウト】アーティストを確保する専門力、【野村證券】熱意、資金、【札幌市】芸術の森	【JAHDS】ミッション、達成の意欲、【支援企業】開発技術、人材、機材、広報活動、事務所・備品、支援資金、社会貢献活動への意欲、各種機器、資金、メイン・アイ開発のための技術、【日本政府】支援資金、正当性付与の権限	【脱原発を志向する市民、クラブ生協】自らの手でグリーンエネルギーを作り出したいとの熱意、【北海道電力】地域における新規発電事業者から電気を買い上げるためのキャパシティ、【HGF】市民自らの手でグリーンエネルギーを作り出すための基本的なアイデア
【GPJ】は協働を、GPJが展開するフロン早期廃絶キャンペーン、【通産省】は地球環境対策と事業インフラを整備する機会、【松下電器】は自社だけでは解決できないフロン化によるコストと安全性の問題を解決する機会として、それぞれ捉えた。	【ハリー・クラウト】は協働を、アジアでの国際教育音楽祭、【野村證券】は野村證券の社会貢献活動の実現、【札幌市】は教育を軸にした国際交流事業と芸術の森活用策として、それぞれ捉えた。	【JAHDS】は協働を、経済復興を目指した地雷除去支援と現地の自立化、【支援企業】は独自技術を活用した社会貢献活動、【日本政府】は本来業務である「良好な国際環境の整備」の一環として、それぞれ捉えた。	【脱原発を志向する市民、クラブ生協】は協働を、原発への反対と脱原子力社会の実現、【北海道電力】は国のエネルギー政策にしがたい原子力発電の推進を目指す、【HGF】は「食」だけではなく「エネルギー」についても自らの理念にもとづいて選択・行動できるような仕組みづくりとして、それぞれ捉えた。
【主要な協働の場】①GPJと松下冷機とのミーティング、②GPJと業界各社との公開質問状などのやり取り、③JEMA 内の各種委員会	【主要な協働の場】①野村證券での会合、②PMF センター、③札幌市での会合、④札幌芸術の森、⑤PMF 準備室、⑥札幌コンサートホール kitara、⑦PMF 組織委員会、⑧協賛者調整会議	【主要な協働の場】①ジオ・サーチの会合、②JAHDS の会合、③メイン・アイ開発チーム、④国際社会、⑤カンボジア・フィールド、⑥タイ・フィールド	【主要な協働の場】①生活クラブ生協北海道の会合、②さようなら原子力発電の会の会合、③北海道グリーンファンドの会合、④株式会社自然エネルギー市民ファンド、⑤石狩市企業誘致室
問題①「フロン(CFC)・代替フロン(HCFC)の早期全廃」、問題②「フロン(CFC)・代替フロン(HCFC)に代わる冷媒の開発」、問題③「代替フロン(HCFC)規制への対応」は、モントリオール議定書の成立、京都議定書の締結等の社会・政治・経済環境が変化した場合に認識・定義された。	問題②「野村證券の社会貢献活動の実現」は、日本経済がバブル化するという経済環境が変化した場合に認識定義された。問題③「日本での国際教育音楽祭の開催」は、天安門事件という政治環境が変化した場合に認識・定義された。	問題①「新型地雷探知機の開発の必要性」は、ICBL が地雷を禁止するキャンペーンを開始するという社会・政治・経済環境が変化した場合に認識・定義された。	問題①「反原発・脱原発」は、泊原発の建設とチェルノブイリ原発事故という社会・政治・経済環境が変化した場合に認識定義された。問題②「市民自らの理念にもとづくエネルギーの選択」は京都議定書の締結等の社会・政治環境が変化した場合に認識・定義された。
【具体的問題】問題③「代替フロン規制(HCFC)への対応」、問題④「HC 冷媒の採用にともなう設計・製造・流通・修理の各段階での安全基準と法制度の整備」	【具体的問題】問題③「日本での国際教育音楽祭の開催」、問題④「PMF の継続」、問題⑤「PMF の改革」	【具体的問題】問題②「地雷除去のための技術開発とトータルな支援の必要性」、問題③「日本の顔が見える」かつ「現地と汗を流す」「主体的」な地雷除去の体制づくり、問題④「現地自立化に向けた地雷除去体制づくりの必要性」	【具体的問題】問題③「市民風車の早期建設」、問題④「風車建設資金の確保」、問題⑤「自治体枠の活用」、問題⑥「北海道外での市民風車建設」
松本泰子らは、アジェンダ「ノンフロン冷蔵庫の日本市場導入」を参加者に認識させた。	田淵義久らは、アジェンダ「世界中の若手音楽家を集めた最高水準の教育音楽祭の継続的開催」を参加者に認識させた。	富田洋は、アジェンダ「人道的な地雷除去支援」を参加者に認識させた。	杉山さかと鈴木亨は、アジェンダ「『食』だけでなく『エネルギー』についても市民が自らの理念にもとづいて選択・行動できる仕組みづくり」を参加者に認識させた。
解決策④「電気用品安全法で定める経済産業省令の改正案」は、秦聖顕を含む参加者の共通の信念や思いを具現化したものである。	解決策④「継続を前提としたPMF 準備室の設置」は、板垣武四を含む参加者の信念や思いを具現化したものである。	解決策②「メイン・アイのコンセプト試作機」は、富田洋を含む参加者の信念や思いを具現化したものである。	解決策③「匿名組合による市民出資スキーム」は、協働アクティビストである鈴木亨を含む参加者の信念や思いを具現化したものである。
特に、解決策④「電気用品安全法で定める経済産業省令の改正案」は、左の3つの要件を満たしていた。	特に、解決策②「野村證券による支援案」と解決策③「PMF 開催案」は、いずれも左の3つの要件を満たしていた。	特に、解決策④「SKT プロジェクト完工案」と解決策⑤「KPV プロジェクト完工案」は、いずれも左の3つの要件を満たしていた。	特に、解決策③「匿名組合による市民出資スキーム」と解決策⑤「個々の案件に適合的な新たな市民出資スキーム」は、いずれも左の3つの要件を満たしていた。
松本泰子は、解決策①「HC 冷媒の適用案」の融和および解決策①から解決策④の統合により、解決策を洗練した。	佐野光徳は、解決策②「野村證券による支援案」と解決策③「PMF の開催案」の融和および解決策②から解決策⑥の統合により、解決策を洗練した。	富田洋は、解決策①「創造された新型地雷探知機のコンセプト」の融和および解決策①から解決策⑤の統合により、解決策を洗練した。	杉山さかと鈴木亨は、解決策②「グリーン電力料金制度案」の融和および解決策②から解決策⑤の統合により、解決策を洗練した。

表 1 (3) 戦略的協働の年代記分析により導出された 18 の命題

命 題		北海道 NPO バンク	ジャパン・プラットフォーム	霧多布湿原トラスト	
組織のやる気の生成と活動の展開	11	協働への社会的注目度が大きくなる場合、組織のやる気は高まる。	「NPO 法人ねおすが資金繰りに行き詰まる」との新聞報道を契機に、推進会議・サポートセンターと北海道庁のやる気が高まった。	日経夕刊に原田の記事「プラットフォーム構想」が掲載されたことを契機に、大蔵省、外務省、PWJ を含む NGO のやる気が高まった。	霧多布湿原のラムサール条約登録を契機に、浜中町のやる気が高まった。
	12	協働の危機を乗り越えようとする場合、組織のやる気は高まる。	NPO バンク・バンク事業組合のやる気は、金融庁から突き付けられた「金融商品取引法の制定」と「資金業規制法の改訂」という協働の危機を乗り越えようとした場合に高まった。	NGO のより一層のやる気は、鈴木宗男議員のクレームによるアフガン復興 NGO 会議の政府資金拠出撤回という協働の危機を乗り越えようとした場合に高まった。	浜中町のやる気は、観光業者が湿原南側民有地を買い取ろうとしているとの協働の危機を乗り越えようとした場合に高まった。
	13	新たなプログラムを開始しようとする場合、組織のやる気は高まる。	NPO バンク・バンク事業組合のやる気は、市民・NPO・企業から 2,000 万円を超過出資・寄付を獲得しようとした場合に高まった。	経団連のやる気は、外務省幹部によるプラットフォーム構想への経団連の協力依頼がなされ、経団連が新たなプログラムを開始しようとした場合に高まった。	ファンクラブ・プラン会議のやる気は、ファンクラブ・プラン会議の発足を契機に、新しいプログラムを開始しようとした場合に高まった。
	14	協働アクティビストが、(1) 協働を意図した活動と、(2) 協働を必ずしも意図しない偶然生じた活動とを 1 つに結びつける場合、協働の実現可能性が高まる。	【協働を意図しない偶然生じた活動】活動②「NPO 越智基金の創設」	【協働を意図しない偶然生じた活動】活動①「1999 年以前の長期にわたるわが国 NGO による国際人道支援活動」、活動②「キャンプ・ジャパン計画の策定」	【協働を意図しない偶然生じた活動】活動①「喫茶店てんぼうだいで伊東・町民・観光客間の交流」、活動③「プラン会議による修学旅行の受け入れ」、活動⑦「霧多布湿原のラムサール条約への登録要請」
解決策の決定・正当化と協働の実現	15	3 種類の協働の窓が、ほぼ同時に開く場合、協働の実現可能性が高まる。	組織のやる気の窓①「『NPO 法人ねおすが資金繰りに行き詰まる』との新聞報道」、問題の窓③「NPO 融資制度検討準備会の設置」、解決策の窓②「NPO バンクに対する北海道の 1,500 万円の出資と札幌市の 500 万円の寄付の内定」の 3 種類の協働の窓が、ほぼ同時に開いた。	解決策の窓②「0 の会がジャパン・プラットフォームの設立表明」、問題の窓③「プラットフォームの発動（モンゴル、インド）」、組織のやる気の窓④「外務省資金 5 億円の拠出」、組織のやる気の窓⑤「緊急事業プロジェクトの要請」の 3 種類の協働の窓が、ほぼ同時に開いた。	問題の窓③「湿原民有地地主からの買い取り要請」、解決策の窓②「NPO 法の施行」、組織のやる気の窓③「プラン会議による伊東俊和の米国 NPO 研修への派遣」の 3 種類の協働の窓が、ほぼ同時に開いた。
	16	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、活動状況の完全なパッケージを構成する場合、協働が実現される。	第 3 期に、協働アクティビストは、4 つの完全なパッケージを構成した。これにより、活動⑩「第 1 回融資の実行」を含む協働が実現した。第 4 期には、第 3 期に構成されたパッケージに、問題、組織のやる気、解決策、活動が追加され、協働が進展した。	第 3 期に、協働アクティビストは、4 つの完全なパッケージを構成した。これにより、活動④「ジャパン・プラットフォーム評議会の成立」を含む協働が実現した。第 4 期には、第 3 期に構成されたパッケージに、組織のやる気、問題、解決策が追加され、協働が進展した。	第 3 期に、協働アクティビストは、4 つの完全なパッケージを構成した。これにより、活動⑩「NPO 法人霧多布湿原トラストの設立」を含む協働が実現した。第 4 期には、第 3 期に構成されたパッケージに、組織のやる気と活動が追加され、協働が進展した。
	17	協働の進展とともに、ガバナンスが形成される。	第 1 期と第 2 期は「自己ガバナンス」、第 3 期と第 4 期は「リーダー組織によるガバナンス」である。	第 1 期から第 3 期は「自己ガバナンス」、第 4 期は「協働管理組織によるガバナンス」である。	第 1 期から第 3 期は「自己ガバナンス」、第 4 期は「リーダー組織によるガバナンス」である。
	18	協働の先例は、同一の領域および他の領域に波及する。	北海道 NPO バンクの先例は、同一の領域内である東京、長野、新潟、愛知、岩手の NPO バンクに波及した。	JPF の先例は、他の領域である「ひろしま国際貢献ネットワーク」に波及した。	霧多布湿原トラストの先例は、同一の領域内であるナショナルトラストの NPO および、他の領域である町づくり NPO や自然保護 NPO 等に波及した。

表1(4) 戦略的協働の年代記分析により導出された18の命題

グリーンフリーズ・キャンペーン	PMF	JAHDS	北海道グリーンファンド
環境庁による企業セミナー「脱炭素フロン」の後援と、HC冷媒適用冷蔵庫の購入を契機に、これに対応せざるを得なくなった国内メーカー全社のやる気が高まった。	PMF2000年構想検討小委員会の設置を契機に、PMFを改革しようとするPMF組織委員会のやる気が高まった。	「日本のオタワ条約批准」を契機に、マイン・アイを開発しようとするJAHDSのやる気が高まった。	チェルノブイリ原発事故翌年の茶葉汚染を契機に、生活クラブ生協、さようなら原子力発電の会、泊原発凍結！道民の会のそれぞれのやる気が高まった。市民風車1号機成功の反響を契機に、グリーンエネルギーに興味を持つ全国の市民のやる気および北海道グリーンファンドのより一層のやる気が高まった。
GPJの一層のやる気と松下冷機のやる気は、「GPJによる松下冷機に的を絞ったキャンペーンの実施」という協働の危機を乗り越えようとした場合に高まった。	札幌市のやる気は、バーンスタインの死去という協働の危機を乗り越えようとした場合に高まった。	JAHDSのより一層のやる気は、「資金不足による半年間の現地活動の停止」という協働の危機を乗り越えようとした場合に高まった。	北海道グリーンファンドのやる気は、「風車建設資金融資の拒否」により、市民風車建設そのものが頓挫するかもしれないという、協働の危機を乗り越えようとした場合に高まった。
通産省（経産省）のやる気は、安全性基準調査への補助金の交付と法令改正への支援を行おうとした場合に高まった。	PMFセンター・野村證券・ハリー・クラウトのやる気は、札幌市による第1回PMF受け入れ承諾を契機として、新しいプログラムを開始しようとする場合に高まった。PMF組織委員会のやる気は、検討小委員会の設置を契機として、新しいプログラムを開始しようとした場合に高まった。	JAHDSの一層のやる気は、現地で地雷除去活動を開始しようとした場合に一層高まった。	HGFのやる気および北海道電力のやる気は、グリーン電気料金制度を開始しようとした場合に高まった。グリーンエネルギーに興味を持つ全国の市民のやる気およびHGFのさらに一層のやる気は、「市民風車の全国での建設・稼働」という新たなプログラムを開始しようとした場合に高まった。
【協働を意図しない偶然生じた活動】活動①「通産省におけるフロン等規制室の設置」、活動③「松下電器による環境憲章の策定と環境技術に関する開発の推進」、活動⑤「シャルフェンシュタイン社によるHC冷媒適用冷蔵庫の欧州市場への導入」、活動⑧「松下冷機によるHC冷媒に対応するコンプレッサーの製造・輸出」	【協働を意図しない偶然生じた活動】活動②「札幌芸術の森オープン」、活動③「国際チューバ・ユーフォニアム札幌大会開催に向けた準備」	【協働を意図しない偶然生じた活動】活動⑩「富田洋の入院」	【協働を意図しない偶然生じた活動】活動④「一連の脱原発運動の挫折」、活動⑦「電力各社による優遇価格での電力買い取りの開始」、活動⑨「北海道電力による風力発電買い取り枠増減についての態度保留」
問題の窓③「京都議定書の締結」、解決策の窓③「JEMAにおけるHFC排出抑制自主行動計画の策定」、組織のやる気の窓③「環境庁による企業セミナーの後援とHC冷媒適用冷蔵庫の購入」、組織のやる気の窓④「松下電器社長によるGPJへの返信」の3種類の4つの協働の窓が、ほぼ同時に開いた。	問題の窓②「第1回PMFの閉幕」、解決策の窓②「札幌市主導での丸投げなしのPMF運営の決定」、組織のやる気の窓②「バーンスタインの死去」の3種類の協働の窓が、ほぼ同時に開いた。	第3期に、問題の窓③「現地での後方支援活動の難しさの体感」、解決策の窓③「JAHDS活動の見直しとSKTプロジェクトの選択」、組織のやる気の窓③「現地での地雷除去活動の開始」の3種類の協働の窓が、ほぼ同時に開いた。第4期にも、解決策の窓④「タイ政府から要請を受けたKPVPプロジェクトの選択」、組織のやる気の窓④「資金不足による半年間の地雷除去活動の停止」、問題の窓④「JAHDSの解散とPROへの引き継ぎの決定」の3種類の窓が、ほぼ同時に開いた。	第3期に、問題の窓③「グリーンファンド（基金）のみでの風車建設資金調達困難」、組織のやる気の窓③「風車建設資金融資の拒否」、解決策の窓③「都市銀行担当者による資金の一部の融資可能性示唆」の3種類の窓が、ほぼ同時に開いた。第4期にも、問題の窓④「NPO割り当て分の風力発電買い取り枠の飽和」、解決策の窓④「1号機の成功体験からの学習」、組織のやる気の窓④「1号機成功の反響」の3種類の窓が、ほぼ同時に開いた。
第3期に、協働アクティビストは、4つの完全なパッケージを構成した。これにより、活動⑭「松下冷機におけるノンフロン冷蔵庫の市場導入の決定」を含む協働が実現した。第4期には、第3期に構成されたパッケージに、組織のやる気、問題、解決策、活動が追加され、協働が進展した。	第3期に、協働アクティビストは、4つの完全なパッケージを構成した。これにより、活動⑦「第2回以降のPMFの開催決定」を含む協働が実現した。第4期には、第3期に構成されたパッケージに、問題、組織のやる気、解決策、活動が追加され、協働が進展した。	第3期に、協働アクティビストは、4つの完全なパッケージを構成した。これにより、活動⑭「JAHDSの体制整備とSKTプロジェクト完工」を含む協働が実現した。第4期には、第3期に構成されたパッケージに、解決策、組織のやる気、問題、活動が追加され、活動(22)「KPVPプロジェクト完工とPROへの引き継ぎ」を含む新たな協働が実現した。	第3期に、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、活動状況の完全なパッケージを構成した。これにより、活動⑫「市民風車第1号『はまかぜちゃん』の建設・稼働」を含む協働が実現した。第4期にも、協働アクティビストは、第3期と同様に、アジェンダ、諸解決策、組織のやる気状況、活動状況の完全なパッケージを構成した。これにより、活動⑬「市民風車の全国での建設・稼働」を含む新たな協働が実現した。
第1期から第3期は「自己ガバナンス」、第4期は「協働管理組織によるガバナンス」である。	第1期から第3期は「自己ガバナンス」、第4期は「リーダー組織によるガバナンス」である。	第1期は「自己ガバナンス」、第2期から第4期は「リーダー組織によるガバナンス」である。	第1期は「自己ガバナンス」、第2期から第4期は「リーダー組織によるガバナンス」である。
GFCの先例は、他の領域である自動販売機や業務用冷蔵庫に波及した。	PMFの先例は、同一の領域内である「サイトウ・キネン・フェスティバル松本」に波及した。	JAHDSの先例は、同一の領域内であるタイの現地NGOであるPROに波及した。	HGFの先例は、同一の領域内である市民風車に波及した。さらに、市民出資による資金調達スキームの先例は、他の領域である北海道NPOバンクに波及した。

NPO バンクを含む全国の NPO バンクに対して2度にわたり難問を突き付けた。この他にも、⑥プロボノ専門家、⑦札幌市、⑧出資者（市民、NPO、ワーカーズ・コレクティブ、企業）、⑩融資先 NPO、⑫全国 NPO バンク連絡会が一時的に参加した。

【2】JPF

ジャパン・プラットフォームの場合、継続的な参加者は、①PWJ 等の国内の NGO、②外務省と大蔵省（財務省）、③経団連・企業・民間財団の3種類のセクターを異にする3つである。①の PWJ 等の国内の NGO は、JPF の直接の受益者でもある。②の外務省と大蔵省は、国際緊急支援の枠組づくりを目指すとともに、資金を提供した。③の経団連・企業・民間財団は人、物資や資金を提供した。協働アクティビストの大西健丞がプラットフォーム構想を発表して以降、これらの参加者は、時期によってコミットメントの強弱はあるものの、JPF の協働プロジェクトの形成、実現、展開に常に参加してきた。

他方、一時的ではあるが重要な役割を果たした参加者は、④田中直毅、⑤マスコミ、⑥国際機関、⑦プラットフォーム議員連盟、⑧大学である。

④の田中直毅は、経団連のシンクタンクである 21 世紀政策研究所の理事長として、非軍事・非政府の立場によるわが国の国際貢献を提言し、主に第2期と第3期に参与した。彼は「日本が現在最も求められている貢献は難民対策である」と主張し、わが国の難民対策の重要性を訴えた。⑤のマスコミは、第2期にジャパン・プラットフォーム構想に好意的な内容の記事を掲載し、プロジェクトの実現を推進した。⑥の国連難民高等弁務官事務所（UNHCR）や世界食料計画（WFP）などの国際機関は、第3期と第4期に難民・被災民に関する情報を JPF に提供した。⑦のプラットフォーム議員連盟は、第2期に JPF の形成を側面から支援した。具体的には、小淵首相やコソボ紛争の視察を行った自民党の政治家が、「UNHCR にいくら提出してもほと

んどが欧米の NGO に流れてしまう。『顔の見える援助』を実現するために、もっと日本の NGO を直接支援すべきだ」と、遅ればせながら発言し行動した。JPF の他の一時的な参加者として、⑨田中真紀子、⑩鈴木宗男、⑪自民党国際 NGO 小委員会等があげられる。

【3】トラスト

霧多布湿原トラストの場合、継続的な参加者は、①湿原の借り上げ保全活動を展開したほれた会と⑤ファンクラブ・プラン会議、②町づくりを推進した浜中町、③保全活動を資金面から支援したキューピー、⑨買い取り保全を本格的に展開した霧多布湿原トラストの3種類のセクターを異にする5つである。このうち、①、⑤、⑨の3つの NPO は、連続する1つの参加者とみなすことができる。

他方、一時的ではあるが重要な役割を果たした参加者として、④国・北海道、⑥漁協・農協・商工会があげられる。このうち、④の国は、第1期に湿原中央部を天然記念物に指定した。北海道は、同じく第1期に厚岸道立自然公園を設けるとともに、霧多布湿原を銃猟禁止区域に指定した。⑥の漁協・農協・商工会は、第1期と第2期の初めまでは「ほれた会」やファンクラブの活動に批判的であった。しかし第2期の途中からは、彼らに協力的な参加者にならっていった。この他にも、⑦のマスコミなどが一時的に参加した。

【4】GFC

グリーンフリーズ・キャンペーンの場合、継続的な参加者は、①NPO であるグリーンピース・ジャパン（GPIJ）、②地球温暖化対策および電機業界を含む産業政策を主管する通産省（経産省）、③国内最大の冷蔵庫メーカーである松下冷機、④国内の冷蔵庫メーカーが所属する業界団体である JEMA の3つの異なるセクターに属する4つである。

これらの継続的な参加者は、第1期の1993年以降、ノンフロン冷蔵庫の日本市場導入における協働に表立ってもしくは水面下で常に参加

していた。たとえば、④の JEMA は、第 4 期の業界安全基準の策定から電気用品安全法が定める経済産業省令の改正に至るまでの過程で、協働の中心的な役割を果たした。

他方、一時的ではあるものの重要な役割を果たした参加者は、⑤冷蔵庫に使用されるフロンと代替フロンの地球環境に与える影響について GPJ と共同で実験を行い、論文として発表した市民エネルギー研究所、⑥ GPJ のセミナーを後援するとともにノンフロン冷蔵庫を購入した環境庁、⑨省令改正に向けた各種基準の作成過程で協力した日本電気協会、産業安全技術協会等の研究認証機関である。

以上のように、協働には、継続的な参加者と一時的な参加者が混在している。

【5】説明

継続的な参加者が存在する理由は次のように考えられる。協働プロジェクトの形成・実現・展開には、きわめて大きな資源・組織のやる気・活動が求められる。このため、第 1 期を除く第 2 期、第 3 期および第 4 期において、NPO、政府、企業のセクターを異にする 1 つ、2 つあるいは 3 つの参加者が、プロジェクトに主体的に関与し続けることが不可欠である。こうした参加者は、いったんプロジェクトに参入すると、原則としてプロジェクトが実現するまで退出することはないと考えられる。

他方、一時的ではあるが重要な役割を果たす参加者が存在する理由は、次のように考えられる。協働の窓が開くことを契機に、4 つの流れの中に問題・解決策・組織のやる気・活動を投げ込む参加者は、協働プロジェクトの実現には複数必要である。しかし、これら問題・解決策・組織のやる気・活動を投げ込む参加者は、協働プロジェクトに必ずしも継続して関わる必要はない。投げ込んだ後は、即座に退出する参加者も十分考えられる。

このような理由から、協働には、継続的な参加者と一時的な参加者が混在すると考えられる。

命題 2

参加者間には資源の相互補完性がある。

【1】NPO バンク

北海道 NPO バンクの継続的な参加者である①推進会議・サポートセンター、②北海道庁、⑨北海道労働金庫は、それぞれ次のような資源を持っていた。①の推進会議・サポートセンターは、道内の NPO の実態に関する情報、全国・道内の各界の要人との人脈、協働のノウハウ等の知識、および約 2,500 万円の NPO 越智基金を持っていた。一方、NPO バンクの運営に不可欠な融資・審査のノウハウを持っていなかった。②の北海道庁は、NPO バンク事業組合への出資金となる資金を持っていた。一方、道内の NPO の実態に関する情報を持っていなかった。⑨の北海道労働金庫は、融資・審査のノウハウを持っていた。一方、②の北海道庁と同様に、道内の NPO の実態についての情報を持っていなかった。

【2】JPF

ジャパン・プラットフォームの 3 つの継続的な参加者である①PWJ 等の国内 NGO、②外務省と大蔵省、③経団連・企業・民間財団は、それぞれ次のような資源を持っていた。①の PWJ 等の国内 NGO は、緊急支援に関する知識、活動能力、プラットフォーム構想、熱意を持っていた。一方、緊急支援を行うための資金や人材を十分に保有してはいなかった。②の外務省と大蔵省は、資金とアイデアを具体化する検討中のスキームを持っていた。一方、このスキームを実現するための具体的な手段や経験をほとんど有していなかった。③の経団連・企業・民間財団は、物品、人材、技術、ノウハウの調達能力を保有していた。一方、緊急支援に関する具体的な知識や実施ノウハウを保有してはいなかった。

【3】GFC

グリーンフリーズ・キャンペーンの 4 つの継続的な参加者のうち① GPJ、②通産省、③松下冷機の 3 つの参加者は、それぞれ次のような資

源を持っていた。①の GPJ は、グリーンピース・インターナショナル (GPI) によるノンフロン冷蔵庫の欧州市場での開発・商業化の経験にもとづき、ノンフロン冷蔵庫の技術アイデアを持っていた。しかし、日本国内での商業化において直面する技術課題や法令などの基盤整備の課題を克服するノウハウや資金を保有していなかった。②の通産省は、フロン規制に備えた調査や開発を支援する資金、およびノンフロン冷蔵庫の市場導入に要する法令整備の権限を保有していた。③の松下冷機は、冷蔵庫開発に関する技術力と販売力を有していた。

【4】PMF

パシフィック・ミュージック・フェスティバルの3つの継続的な参加者である①ハリー・クラウト、②野村證券、③札幌市は、それぞれ次のような資源を持っていた。①のハリー・クラウトは、彼の音楽界におけるさまざまな経験やノウハウ等にもとづき、PMFに参加するアーティストを確保する専門力を持っていた。②の野村證券は、国際教育音楽祭を実施したいという熱意に加え、PMFの開催に必要な資金を持っていた。しかし、①のハリー・クラウトと②の野村證券は、肝心のPMFの会場を持っていなかった。他方、③の札幌市は、PMFの会場となる札幌芸術の森を持っていた。

以上のように、参加者間には資源の相互補完性がみられた。

【5】説明

資源依存モデルによれば、組織が存続・成長するためには、必要であるにもかかわらず自らが保有していない資源を獲得することが重要であると考えられる。この資源には、ヒト、モノ、カネ、情報、知識、技術、能力、ミッション、正当性などさまざまなものが含まれる。これら資源を獲得するためには、当該資源を保有している他組織との関係を構築しなくてはならない。したがって、互いに欠けている資源を補う相互補完性にもとづき組織間関係が形成される。戦略的協働は、こうした資源を獲得するための手

段でもある。

NPO、政府、企業の各々の独自の資源は、①参加者の属するセクター固有の資源と、②セクターとは独立の参加者固有の資源から成り立っている。①のセクター固有の資源としては、NPOの「ミッションへの情熱 (パッション)」や「機動力」、政府の「制度化にもとづく強制力」、企業の「資金力」や「技術力」等があげられる。②の参加者固有の資源としては、たとえば、北海道 NPO バンクにおける「北海道 NPO 推進会議が持っていた NPO 越智基金」や PMF における「札幌市が持っていた芸術の森」等があげられる。

戦略的協働は、相互に欠けている資源を参加者間で補いながら、単一セクターの参加者だけでは不可能な社会的価値の創造を目指している。

命題3

協働アクティビストが、参加者間で異なる協働の捉え方を摺り合わせる場合、協働の実現可能性が高まる。

【1】NPO バンク

北海道 NPO バンクの場合、継続的な参加者は、北海道 NPO バンクの協働をそれぞれ次のような異なったものとして捉え、独自に活動していた。①推進会議・サポートセンターは、道内の NPO を支援するための方策の1つとして協働を捉えていた。推進会議・サポートセンターが設立に協力した道内の NPO 法人やワーカーズ・コレクティブは、例外なく運転資金の不足に悩んでいたからである。②北海道庁は、自らの不正事件の摘発で傷ついた構造改革推進策の1つとして協働を捉えていた。③北海道労働金庫は、道内の NPO との協働を推進するための方策の1つとして協働を捉えていた。佐藤隆、小林董信、四辻淳、本間研一の4名の協働アクティビストは、NPO 融資制度検討準備会、道庁構造改革室 (課) などの協働の場を設定・活用して、これら継続的な参加者間で異なる協働の捉え方を摺り合わせた。

【2】JPF

ジャパン・プラットフォームの場合、継続的な参加者は、ジャパン・プラットフォームの協働をそれぞれ次のような異なったものとして捉え、独自に活動していた。①PWJ等のNGOは、人道支援時の初動資金の調達と資金不足の解消策として協働を捉えていた。②外務省と大蔵省は、ODA予算の有効活用の1つの方策として協働を捉えていた。③経団連・企業・民間財団は、企業特性に応じた社会貢献として協働を捉えていた。

協働アクティビストである大西健丞や原田勝広は、0の会、プラットフォーム評議会、NGOユニットでの会合、ファウンダーズの会などの協働の場を設定・活用して、これら継続的な参加者間で異なる協働の捉え方を折り合わせた。

【3】トラスト

霧多布湿原トラストの場合、継続的な参加者は、霧多布湿原トラストの協働をそれぞれ次のような異なったものとして捉え、独自に活動していた。⑤ファンクラブ・プラン会議は、買い取り・借上げによる霧多布湿原の環境保全活動として協働を捉えていた。②の浜中町は、目の前に広がる魚とコンブの海の保全と霧多布湿原の環境保全の両立による町づくり活動として協働を捉えていた。③のキューピーは、元社員である伊東俊和を介したフィランソロピー活動として協働を捉えていた。伊東俊和と渡部和雄の2名の協働アクティビストは、ファンクラブ・プラン会議の会合や浜中町観光課等の協働の場を設定・活用して、これら継続的な参加者間で異なる協働の捉え方を折り合わせた。

【4】PMF

パシフィック・ミュージック・フェスティバルの場合、継続的な参加者は、PMFの協働をそれぞれ次のような異なったものとして捉え、独自に活動していた。⑤ハリー・クラウトは、1986年に始まったドイツ・シュレスビヒ・ホルスタイン国際教育音楽祭に続く「アジアで

の国際教育音楽祭」として協働を捉えていた。

②野村證券は、「野村證券の社会貢献活動の実現」として協働を捉えていた。野村證券は、他企業では取り組まれてはいない、教育音楽祭という独自の社会貢献活動を目指していた。③札幌市は、「教育を軸にした国際交流事業」と「札幌芸術の森の活用策」として協働を捉えていた。札幌芸術の森は、1987年にオープンしたが、当時あまり活用されておらず、その活性化は大きな課題であった。レナード・バーンスタイン、田淵義久、佐野光徳、板垣武四の4名の協働アクティビストは、PMFセンターでの会合、札幌市での会合、札幌芸術の森、PMF準備室での会合等の協働の場を設定・活用して、これら継続的な参加者間で異なる協働の捉え方を折り合わせた。

【5】説明

NPO、政府、企業の異なるセクターに属する参加者は、それぞれ存在理由や目的が異なっている。すなわち、NPOの最終的な目的が社会的ニーズの充足と市民の社会参加の実現であるのに対して、政府の最終的な目的は、社会的サービスの公平かつ普遍的な提供である。他方、企業の最終的な目的は、いうまでもなく利益獲得に収斂するであろう。

このように存在理由や目的が異なるため、特定の協働プロジェクトの捉え方もNPO、政府、企業間で自ずと異なることになる。しかしながら、協働プロジェクトを形成・実現するためには、参加者間で異なる協働の捉え方を折り合わせ、その協働の本質を共有することが不可欠である。

命題4

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・活用する場合、協働の実現可能性が高まる。

【1】JPF

ジャパン・プラットフォームの主要な協働の場は、①第3回コソボ難民支援報告会（第1期）、

②パリナック・ジャパン会議（第1期）、③0の会（第2期）、④プラットフォーム緊急評議会（第3期）、⑤NGO ユニットの会合（第3期～第4期）、⑥プラットフォーム評議会（第4期）、⑦アフガニスタン難民支援に関するNGOと企業との交流会（第4期）の7つである。

協働アクティビストの大西健丞は、①の報告会と②のパリナック・ジャパン会議に参加するとともに、③の0の会と④のプラットフォーム緊急評議会の2つの協働の場を設定・活用した。もう1人の協働アクティビストである原田勝広は、②のパリナック・ジャパン会議での議論を報道するとともに、大西とともに、③の0の会と④のプラットフォーム緊急評議会の2つの協働の場を設定・活用した。

【2】トラスト

霧多布湿原トラストの主要な協働の場は、①喫茶店てんぼうだい（第1期～第3期）、②浜中町観光課（第1期～第4期）、③ほれた会の会合（第1期）、④ファンクラブ・プラン会議の会合（第2期～第3期）、⑤霧多布湿原センター（第3期～第4期）、⑥トラストの会合（第4期）の6つであった。伊東俊和は、①の喫茶店てんぼうだい、③のほれた会の会合、④のファンクラブ・プラン会議の会合、⑥のトラストの会合の4つの協働の場を設定・活用した。他方、もう1人の協働アクティビストである渡部和雄は、②の浜中町観光課と③のファンクラブ・プラン会議の会合を活用した。さらに、渡部和雄は、第3期と第4期に多くの参加者の協働の場となった⑤の霧多布湿原センターを新たに設定した。

【3】GFC

グリーンフリーズ・キャンペーンの主要な協働の場は、①GPJと松下冷機とのミーティング（第2期）、②GPJと業界各社との公開質問状などのやり取り（第3期）、③JEMA内の各種委員会（第4期）の3つである。

協働アクティビストの松本泰子と鈴木かずえ

は、①のGPJと松下冷機とのミーティングに加えて、②のGPJと業界各社との公開質問状などのやり取りの場を設定し、協働の形成に活用した。他方、もう1人の協働アクティビストである秦聖顕は、①のGPJと松下冷機とのミーティング、および②のJEMA内の各種委員会を設定・活用した。

【4】JAHDS

主要な協働の場は、①ジオ・サーチの会合（第1期）、③JAHDSの会合（第2期～第4期）、④マイン・アイ開発チーム（第2期～第4期）、②国際社会（第1期～第4期）、⑤ガンボジア・フィールド（第3期）、⑥タイ・フィールド（第3期～第4期）である。協働アクティビストの富田洋と飯田亮は、これら6つの協働の場を設定・活用した。

以上のように、協働アクティビストは、重層的に連結された協働の場を設定・活用した。これにより、協働の実現可能性が高まった。

【5】説明

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キストであり、情報を解釈し、対象の中に意味を見出す際の基礎となるものである。命題3とも関連するが、異なる存在理由や目的を有する協働の参加者は、協働の場においてはじめて、適切な情報解釈と意味形成を行うことができる。これら参加者は、活動が相互に関連する複数の協働の場に重複して関わるとともに、協働アクティビストがこれら複数の場を渡り歩くことで、コンテキストの共有が一層促進される。

このような複数の異質の場が設定され、重層的に連結されることにより、多様な参加者による問題の認識・定義や共有、あるいは解決策の生成・特定化が進展するのである。この意味で、アクティビストが重層的に連結された複数の場を設定・活用することは、協働の実現可能性を高めることになる。

命題5

社会・政治・経済環境が変化する場合、協働の契機となる問題が認識・定義される。

【1】トラスト

霧多布湿原トラストの協働の契機となった問題は、第1期の問題①「楽しみながらの霧多布湿原の保全」と問題②「浜中町の町づくりの必要性」の2つである。このうち、問題①「楽しみながらの霧多布湿原の保全」は、1980年代までに顕在化した霧多布湿原の自然環境が悪化したことによって認識・定義された。他方、問題②「浜中町の町づくりの必要性」は、浜中町でも現実に行進していた地域の停滞・若年層の流出という社会・経済環境が変化したことによって認識・定義された。

【2】PMF

パシフィック・ミュージック・フェスティバルの協働の契機となった問題は、第1期の問題②「野村證券の社会貢献活動の実現」と第2期の問題③「日本での国際教育音楽祭の開催」の2つである。問題②「野村證券の社会貢献活動の実現」は、バブル経済下において大きな収益を実現していた野村證券社長の田淵義久によって認識・定義された。他方、問題③「日本での国際教育音楽祭の開催」は、中国の国内情勢が不安定化した（天安門事件）、すなわち政治環境が変化したことによって認識・定義された。

【3】JAHDs

人道目的の地雷除去支援の会の協働の契機となった問題は、第1期の問題①「新型地雷探知機の開発の必要性」である。1990年代前半、国際的なNGOである「地雷禁止国際キャンペーン」（ICBL）が、地雷を禁止するキャンペーンを開始していた。問題①は、このような社会・政治・経済環境が変化したことによって認識・定義された。

【4】HGF

北海道グリーンファンドの協働の契機となった問題は、第1期の問題①「反原発・脱原発」と第2期の問題②「市民自らの理念にもとづく

エネルギーの選択」の2つである。このうち、問題①「反原発・脱原発」は、泊原発の建設と、地球規模の自然環境問題であるチェルノブイリ原発事故および、それにともなう茶葉の汚染等の社会・政治・経済環境が変化したことによって認識・定義された。

他方、問題②「市民自らの理念にもとづくエネルギーの選択」は、1990年代半ばに、海外における自然エネルギーに対する取り組みが、わが国にも紹介され始めたことや、1997年の京都会議（COP3）での京都議定書の締結など、社会・政治環境が変化したことによって認識・定義された。

【5】説明

戦略的協働とは、参加者の能力を超えた、新たな社会的価値を創造するための挑戦的なプロジェクトである。特定の参加者が自らの能力を超える大きな課題に挑戦するのは、社会・政治・経済環境のきわめて大きな変化を認識する時に他ならない。この大きな社会・政治・経済環境の変化によって生じる課題の解決をはかるためには、セクターを異にする他の参加者との協働、すなわち戦略的協働が不可欠である。

命題6

協働の進展とともに、具体的問題が新たに認識・定義される。

【1】JPF

ジャパン・プラットフォームの場合、まず第1期に問題①「難民・被災者の人道支援に関する『初動体制の遅れの解消』と『資源不足の克服』」と問題②「政府ODAに対する批判への対応」の2つの抽象的問題が認識・定義された。この問題①と問題②の2つの抽象的問題から、第2期に問題③「プラットフォーム構想に対するNGOの反発の解消」と問題④「企業からの協力の確保」の2つの具体的問題が新たに認識・定義された。さらに第3期に問題⑥「NGO同士の協力経験の不足の解消」と問題⑦「支援に対する民間の理解の向上」の2つの具体的問題

が認識・定義された。最後の第4期には具体的問題である問題⑧「外務省への資金依存の回避」が新たに認識された。

【2】トラスト

霧多布湿原トラストの場合、まず第1期に問題①「楽しみながらの霧多布湿原の保全」と問題②「浜中町の町づくりの必要性」の2つの抽象的問題が認識・定義された。この2つの抽象的問題から、第3期に具体的問題である問題③「湿原民有地地主からの買い取り要請への対応」が新たに認識・定義された。

【3】GFC

グリーンフリーズ・キャンペーンの場合、まず第1期に問題①「フロン(CFC)・代替フロン(HCFC)の早期全廃」と問題②「フロン(CFC)・代替フロン(HCFC)に代わる冷媒の開発」の2つの抽象的問題が認識・定義された。この2つの抽象的問題から、第3期に具体的問題である問題③「代替フロン(HCFC)規制への対応」が、さらに第4期に具体的問題である問題④「HC冷媒の採用にともなう設計・製造・流通・修理・廃棄の各段階での安全基準と法制度の整備」が、それぞれ新たに認識・定義された。

【4】JAHDS

人道目的の地雷除去支援の会の場合、第1期に抽象的問題である問題①「新型地雷探知機の開発の必要性」が認識・定義された。この抽象的問題から、第2期に問題②「地雷除去のための技術開発と、医療・通信・輸送を含めたトータルな支援の必要性」、第3期に具体的問題である問題③「『日本の顔の見える』かつ『現地と汗を流す』『主体的』な地雷除去の体制づくり」、第4期に問題④「現地自立化に向けた地雷除去体制づくりの必要性」の3つのいずれも具体的問題が、認識・定義された。

以上のように、協働の進展とともに、具体的問題が新たに認識・定義された。

【5】説明

命題5で述べたように、社会・政治・経済環

境の変化にともない、第1期および第2期において協働の契機となる問題が認識・定義される。しかし、協働の契機となるこれら問題は、社会・政治・経済環境の大きな変化によって認識・定義されるものであるため、相対的に抽象的であって必ずしも具体的問題とはいえない。

そこで、協働の第3期および第4期においては、これら抽象的な問題を、より具体的な複数の問題へとブレークダウンする必要がある。こうして複数の具体的問題が認識・定義されることによって、新たな解決策が生成・特定化されたり、新たな組織のやる気が生成されたり、新たな活動が展開される可能性が高まるのである。

命題7

協働アクティビストが、アジェンダを参加者に認識させる場合、協働の実現可能性が高まる。

【1】NPOバンク

北海道NPOバンクの場合、佐藤隆と小林董信の2名の協働アクティビストは、「NPOに対する支援」を標榜して推進会議とNPOサポートセンターを設立するとともに、北海道内において多くのNPO法人の設立を支援した。しかし、これら発足したNPO法人は、いずれも出資を受けられないだけでなく、間接金融の途も閉ざされ、資金繰りに苦慮していた。協働アクティビストである佐藤隆、小林董信、四辻淳、本間研一の4名は、「電話によるNPOを対象とする融資の希望調査」を実施することにより、こうしたNPOの実態を明らかにした。そして、NPO融資制度検討準備会の会合や道庁政策室構造改革推進室(課)等の協働の場で、アジェンダ「NPOによるNPOのための新しい融資制度」を多数の参加者に認識させた。

【2】トラスト

霧多布湿原トラストの場合、協働アクティビストである伊東俊和は、喫茶店てんぼうだいやファンクラブ・プラン会議の会合等の協働の場で、地元の青年たちに霧多布湿原の素晴らしさを知らせ、保全することの重要性を認識させた。

もう1人の協働アクティビストである渡部和雄は、浜中町観光課やファンクラブ・プラン会議の会合等の協働の場で、町職員や地元の青年たちに、アジェンダ「霧多布湿原の保全を通じた浜中町の継続的町づくり」を認識させた。

【3】GFC

グリーンフリーズ・キャンペーンの場合、協働アクティビストであるGPJの松本泰子は、第1期から第2期にかけて、GPJと松下冷機とのミーティング等の協働の場で、アジェンダ「ノンフロン冷蔵庫の日本市場導入」を参加者に認識させた。協働アクティビストである松下冷機の秦聖顕は、主に第3期から第4期にかけて、JEMA内の各種委員会等の協働の場で松下冷機が直面する状況を説明し、他の冷蔵庫メーカーや通産省に対してグリーンフリーズ問題の解決の必要性を認識させた。協働アクティビストであるGPJの鈴木かずえは、第3期以降、業界各社への公開質問状などの協働の場で、グリーンフリーズ問題の迅速な解決の必要性を多くの参加者に認識させた。このように、3名の協働アクティビストは、さまざまな協働の場でアジェンダを認識させた。

【4】HGF

北海道グリーンファンドの場合、杉山さかゑと鈴木亨の2名の協働アクティビストは、生活クラブ生協や、さようなら原子力発電の会等の協働の場で、当初は「反原発・脱原発」による「食の安全・安心」を生活クラブ生協の組合員や脱原子力を志向する市民らに認識させた。後に彼女らは、グリーン電力制度検討会や北海道グリーンファンドの会合等の協働の場で、さらには書籍の出版を通じて、アジェンダである『食』だけではなく『エネルギー』についても市民が自らの理念にもとづいて選択・行動できるような仕組みづくり」を多く参加者に認識させた。

以上のように、協働アクティビストが、アジェンダを参加者に認識させた。これにより、協働の実現可能性が高まった。

【5】説明

アジェンダとは、参加者によって認識・定義された複数の問題のリストである。また、命題6で説明したように、協働の進展にともない順次具体的問題が認識・定義されていく。協働アクティビストは、これら複数の問題を相互に促進的で1つに融合したアジェンダへと昇華させる。上述の4つの協働プロジェクトの場合、「霧多布湿原の保全を通じた浜中町の継続的な町づくり」、「NPOによるNPOのための新しい融資制度」、「ノンフロン冷蔵庫の日本市場導入」、「『食』だけでなく『エネルギー』についても市民自らの理念にもとづいて選択・行動できる仕組みづくり」がアジェンダとしてそれぞれ設定されていた。

同時に、協働アクティビストは、こうして設定されたアジェンダを協働のすべての参加者間で共有させる。アジェンダの設定および共有によって、参加者は「何をすべきか」を知るのが容易になる。「何をすべきか」が明確になれば、いかなる解決策を生成・特定化すべきか、あるいは協働の実現に必要な資源をいかに集中すべきか等の指針が得られる。こうして協働の実現可能性が高まるのである。

命題8

参加者の信念や思いを具現する解決策が生成・特定化される場合、協働の実現可能性が高まる。

【1】NPOバンク

北海道NPOバンクの場合、解決策②「NPO法人北海道NPOバンクとNPOバンク事業組合の組織併用案」は、協働アクティビストである佐藤隆の信念や思いから生成・特定化された。彼は「事業型NPOにとって健全な資金繰りは非常に重要であり、事業型NPOに対する資金支援の仕組みは不可欠である」とする信念や思いを持っていた。そこで彼は、①道内の事業型NPOやワーカーズ・コレクティブへの電話聴取調査と②非営利金融システムの先進事例の調査の結果にもとづいて、「出資の受け皿として

事業組合を設立し、バンクを NPO 法人とする」という明示的な言葉で表現された解決策を生成・特定化した。

【2】JPF

ジャパン・プラットフォームの場合、解決策③「プラットフォーム構想」は、協働アクティビストである大西健丞のコソボ自治州と東ティモールでの難民・避難民支援での苦い経験にもとづいている。大西健丞は、この経験をもとに「NGO は、政府や経済界と対等に連携し、NGO をバックアップするシステムを作る必要がある」、「そうしないと、いつまでたっても、UNHCR と日本の NGO が契約を結ぶことは難しい」等の信念や思いを持つに至った。そこで彼は、この信念や思いを具現する解決策③を生成・特定化した。この解決策③が特定化された後、その改訂版である解決策④「ジャパン・プラットフォームの制度設計」が生成・特定化された。

【3】JAHDS

人道目的の地雷除去支援の会の場合、特に、解決策②「マイン・アイのコンセプト試作機」は、マイクロ波を使用し、地面に接触することなしに、地中に埋まっている物体の材質・形状・大きさを映像化できるシステムである。このシステムに関しては、ジオ・サーチが空洞探査技術を、日本 IBM がコンピュータ・プログラミング技術を、オムロンがセンサー技術を、シャープが液晶技術をそれぞれ提供した。このような解決策②は、富田洋を含む参加者の信念や思いを具現した解決策であった。

【4】HGF

北海道グリーンファンドの協働において、解決策③「匿名組合による市民出資スキーム」は、協働アクティビストである鈴木亨の信念や思いを具現した解決策であった。こうして生成・特定化された解決策③は、2号機以降の市民風車建設に際して、微妙に条件が異なる個々の案件に適合するように改良され、解決策⑤「個々の案件に適合的な新たな市民出資スキーム」とし

て生成・特定化された。

以上のように、参加者の信念や思いを具現する解決策が生成・特定化された。これにより、協働の実現可能性が高まった。

【5】説明

参加者のうち、とりわけ NPO や協働アクティビストは、元来、信念や思いをうちに秘めている。重要なことは、これら信念や思いが具体的かつ有効な解決策として生成・特定化されなければ、課題の解決には至らないという点である。単なる信念や思いだけでは、協働の他の参加者である政府および企業を動かすことは難しい。このため、主として協働アクティビストは、信念や思いを具現する解決策を生成・特定化するために、文字どおり死にものぐるいの努力を行うのである。

こうして生成・特定化された「信念や思いを具現する解決策」は、協働の参加者すべてが適切で有効な解決策であると考ええるものである。したがって、この解決策には協働の参加者から正当性が付与されることになる。同時に、参加者の信念や思いを具現する解決策を推し進めることは、参加者のやる気という心理的エネルギーを高めることにもつながる。このため、協働の実現可能性が高まると考えられる。

命題 9

(1) 技術的実行可能性が高く、(2) コストが許容範囲内に収まり、(3) 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、協働の実現可能性が高まる。

【1】GFC

グリーンフリーズ・キャンペーンの場合、第4期に生成・特定化された解決策④「電気用品安全法で定める経済産業省令の改正案」は、JEMA において、HC 冷媒適用冷蔵庫の導入に向けて、各種のワーキンググループが組織化されたことによって生成・特定化された解決策である。省令改正に不可欠な経済産業省の後押しを受け、国内の冷蔵庫メーカー全社が改正案の

根拠づけを分担したことは、この解決策が(1)技術的実行可能性が高く、(2)コストが許容範囲内に収まり、(3)一般市民の黙認が得られるものであることを意味していた。こうした解決策が生成・特定化されたことにより、協働の実現可能性が高まった。

【2】PMF

パシフィック・ミュージック・フェスティバルの場合、第2期の解決策②「野村證券による支援案」と解決策③「PMF 開催案」を統合した諸解決策は、「プランのフレームができていて、スポンサーもついた段階になっていた。残された課題は会場の確保だけであった」。したがって、解決策②と解決策③を統合した諸解決策は、(1)技術的実行可能性が高く、(2)コストが許容範囲内に収まるものであった。しかも、PMFは教育を軸とした国際交流が目的であったために、(3)一般市民の理解が得られるものであった。こうした解決策が生成・特定化されたことにより、協働の実現可能性が高まった。

【3】JAHDS

人道目的の地雷除去支援の会の場合、解決策④「SKT プロジェクト完工案」と解決策⑤「KPV プロジェクト完工案」の2つは、JAHDSがさまざまな試行錯誤を経て「今われわれにできること」を念頭に、現地との地道な協力体制を築く過程で生成・特定化された解決策である。したがって、2つの解決策はいずれも、(1)技術的実行可能性が高く、(2)コストが許容範囲に収まり、(3)一般市民の黙認が得られるものであった。このような解決策が生成・特定化されたことで、協働の実現可能性が高まった。

【4】HGF

北海道グリーンファンドの場合、解決策③「匿名組合による市民出資スキーム」は、(1)必ずしもハイリターンではない。出資者は出資額を上限とする有限責任を担うものであって、リスクも相対的に低い。(2)匿名組合出資を募ることで事業リスクの分離が容易である。

(3)一口50万円という出資額が妥当である。しかも、(4)匿名組合出資の制度自体は法律によって定められた公正なものであった。したがって、この解決策③は、(1)技術的実行可能性が高く、(2)コストが許容範囲に収まり、(3)一般市民の黙認が得られる解決策であった。同様の理由で、解決策⑤「個々の案件に適合的な新たな市民出資スキーム」もまた、(1)から(3)までの条件を満たす解決策であった。このような解決策が生成・特定化されたことにより、協働の実現可能性が高まった。

【5】説明

戦略的協働は、参加者が自らの能力を超えた新たな社会的価値を創造しようとする挑戦であるとともに、具体的な課題の解決を目指すきわめて現実的なプロセスでもある。したがって、画餅の如き技術的実行可能性の乏しい解決策が提示された場合には、結果的に課題の解決には至らない。一定の技術的実行可能性を有する解決策が必要である。

これらの解決策は、いうまでもなく経済的合理性の許容範囲内に収まる必要がある。たとえ高い技術的実行可能性を備えていても、便益を上回るコストが発生するような解決策は、有効な解決策たり得ないのである。

さらに、これらの解決策は、われわれの生きる民主主義社会における価値観や規範に最低限合致するものでなくてはならない。社会や一般市民からの支持あるいは最低限の黙認が得られない解決策では、正当性を獲得できない。

上述の命題8において「信念や思いを具現する解決策」が協働の実現可能性を高めることが主張された。他方、この命題9では、解決策の技術的実行可能性、許容範囲に収まるコスト、一般市民による容認や黙認の必要性が主張された。協働の実現可能性を高めるためには、命題8と命題9がともに満たされる必要がある。

命題 10

協働アクティビストが、解決策を洗練する場合、協働の実現可能性が高まる。

【1】NPO バンク

北海道 NPO バンクの場合、協働アクティビストの佐藤隆は、上述のように、推進会議を設立以降、「事業型 NPO にとって健全な資金繰りは非常に重要であり、事業型 NPO に対する資金支援の仕組は不可欠である」と言い続けてきた⁴⁾。佐藤隆は、協働の参加者や NPO・市民に対して、解決策①「赤レンガ・政策検討プロジェクトチームの NPO 活性化策」の融和（自らが得意とする解決策を協働の比較的早い段階から周到に準備し、協働の場や一般市民に繰り返し提示することで徐々に馴染ませる）を試みた。さらに、佐藤隆を含む参加者は、この解決策①を基盤として、上述の解決策②から解決策④を統合し、諸解決策を生成・特定化した。これにより、協働の実現可能性が高まった。

【2】トラスト

霧多布湿原トラストの場合、協働アクティビストの伊東俊和は、ほれた会を 1984 年に発足させた当時から、解決策①「湿原民有地の買い取り保全案」を構想していた。解決策①は、ナショナルトラストの場合には当然目指すべき解決策であった。しかし、資金を一切保有していない「ほれた会」が発足して間もない頃には、実現不可能な解決策であった。伊東は、以後 15 年間、ほれた会のメンバー、ファンクラブ・プラン会議のメンバー、浜中町の職員等に対して、この解決策①の融和を試みた。彼を含む参加者は、この解決策①を基盤として、上述の解決策②から解決策④を統合し、諸解決策を生成・特定化した。これにより、協働の実現可能性が高まった。

【3】GFC

グリーンフリーズ・キャンペーンの場合、協働アクティビストの松本泰子は、1993 年にわ

が国でキャンペーンが開始された当時から、解決策①「HC 冷媒の適用案」を提示していた。HC はオゾン破壊係数がゼロであり、地球温暖化への影響がきわめて少ないガスである。松本は、通産省、JEMA および国内の冷蔵庫メーカーに対する公開質問状の送付、署名活動、会議の設定などにより、問題の解決を積極的に働きかけた。松本泰子を引き継いだ鈴木かずえも、継続して解決策①の融和を試みた。松本、鈴木、秦聖穎の 3 名の協働アクティビストは、このように融和された解決策①を基盤として、上述の解決策②から解決策④を統合することにより、諸解決策を生成・特定化した。これにより、協働の実現可能性が高まった。

【4】JAHDS

人道目的の地雷除去支援の会の場合、協働アクティビストの富田洋は、マイン・アイの開発を目指して、解決策①「新型地雷探知機のコンセプト」の融和を試みた。たとえば、1995 年、富田は、第 1 回ジュネーブ地雷除去国際会議にパネリストとして参加して、マイン・アイのコンセプトを発表して評価を受けた。富田を含む参加者は、この解決策①を基盤として、上述の解決策②から解決策⑤を統合し、諸解決策を生成・特定化した。これにより、協働の実現可能性が高まった。

【5】説明

「解決策を洗練する」とは、解決策の融和、模倣、結合、あるいは統合を意味している。協働アクティビストは、自らが得意とする解決策を協働の比較的早い段階から周到に準備し、協働の場や一般市民に繰り返し提示することで徐々に馴染ませる、すなわち融和をはかる。同時に、当該解決策を補完する他のさまざまな解決策を探索して、「解決策の統合されたリスト」である諸解決策を生成・特定化する。

この際、協働アクティビストは、他の領域で有効であると考えられている解決策を模倣して適用したり、複数の解決策を結び付けることで解決策の適用範囲を拡大したり、あるいは複数

4) 北村美恵子への聴取調査 (2008/6/21)。

の解決策を統合してより有効でハイブリッドな解決策を創造する。

この洗練化のプロセスを経て、解決策（あるいは諸解決策）は、その有効性を高めていく。この結果、協働の実現可能性が高まるのである。

命題 11

協働への社会的注目度が大きくなる場合、組織のやる気は高まる。

【1】JPF

ジャパン・プラットフォームの場合、第2期のプラットフォーム構想に関する『日本経済新聞』の記事掲載を契機に、大蔵省、外務省、PWJを含むNGOの3者のやる気が高まった。これら3者のやる気は、JPFの協働への社会的注目度が大きくなった場合に高まったものであるといえる。

【2】トラスト

霧多布湿原トラストの場合、第2期の霧多布湿原のラムサール条約登録を契機に、浜中町のやる気が高まった。この浜中町のやる気は、霧多布湿原トラストの協働への社会的注目度が大きくなった場合に高まったものであるといえる。

【3】PMF

パシフィック・ミュージック・フェスティバルの場合、第4期のPMF2000年構想検討小委員会の設置を契機に、PMF組織委員会のやる気は高まった。この当時、札幌の有識者や東京の音楽関係者からPMFに対して厳しい評価がなされており、札幌市民のPMFの認知度も低いままであった。PMF組織委員会は、この社会からの評価・注目度に対応するために、PMF2000年構想検討小委員会を設置した。このPMF組織委員会のやる気は、PMFへの社会的注目度が大きくなった場合に高まったものであるといえる。

【4】JAHDS

人道目的の地雷除去支援の会の場合、第2期の日本のオタワ条約批准を契機に、JAHDSのやる気が高まった。このJAHDSのやる気は、

協働への社会的注目度が大きくなった場合に高まったものであるといえる。

【5】説明

「協働への社会的注目」とは、協働プロジェクトの取り組みが、①新聞やテレビ等のメディアに取り上げられる、②各種の賞を受けるなど、社会から好意的な、あるいは非好意的な評価を受けることを意味している。

協働の参加者は、信念やミッションにもとづいて自らの活動を推し進める。しかしながら、その活動が本当に正しいのか、あるいはもっと効果的な取り組みはないのかなど、多かれ少なかれ自らの活動の妥当性に不安を抱いている。メディアの注目や受賞といった社会からの好意的な評価は、自らの活動の妥当性が追認されることであるため、組織のやる気を高めることにつながる。

同時に、大きくなった社会的注目度は、協働の参加者が協働プロジェクトから退出するための障壁を高め、退路を断つという副次的効果も持っている。社会から注目されている状況において、こころざし半ばで協働プロジェクトを中断することは、参加者にとっては許容しづらい選択だからである。社会からの注目に応じて協働プロジェクトを実現したいとの動機もまた、組織のやる気を高めることにつながる。

しかし、これだけではなく、③メディア、地域社会、あるいは協働の参加者以外の他組織等から非好意的な評価を受けるといった、いわばマイナスの社会的注目もまた、組織のやる気を高める場合がある。協働の参加者が、マイナスの社会的評価を払拭すべく一層奮起するからである。上述のPMFの事例は、まさにこれに該当する。

命題 12

協働の危機を乗り越えようとする場合、組織のやる気は高まる。

【1】NPOバンク

北海道NPOバンクの場合、第4期に金融庁

から「金融商品取引法の制定」と「貸金業規制法の改訂」を突き付けられたことで、北海道 NPO バンクを含む全国の NPO バンクが存亡の危機に直面した。この危機を乗り越えるために、NPO バンク・バンク事業組合は、他の NPO バンクと全国 NPO バンク連絡会を結成した。この結成を契機に、NPO バンク・バンク事業組合のやる気は一層高まった。

【2】JPF

ジャパン・プラットフォームの場合、第4期に鈴木宗男議員のクレームにより、アフガン復興 NGO 会議の政府資金拠出が撤回されるという協働の危機が発生した。プラットフォーム臨時評議会は、「参加を拒否された NGO を出席させることを要求する」アピールを発表した。このアピールを契機に、PWJ 等の国内 NGO のやる気は一層高まった。

【3】トラスト

霧多布湿原トラストの場合、第2期に観光業者が湿原南側民有地（奥琵琶瀬）137ha を買い取ろうとしているとの協働の危機が発生した。浜中町は、この協働の危機を乗り越えるために、この民有地の買い取りを決定した。この買い取りの決定を契機に、浜中町のやる気は高まった。

【4】PMF

PMF の協働の場合、第3期にバーンスタインが死去するという危機が発生した。札幌市の板垣武四は、この協働の危機を乗り越えるために、死去の翌日「今後とも、PMF が定着し発展していくよう、本市としても努力したい」との意思表示を行った。この意思表示を契機に、札幌市のやる気は高まった。

【5】説明

協働の形成・実現・展開は決して平坦な道ではない。協働プロジェクトが進展するプロセスにおいては、少なからぬ危機や障害が待ち受けている。たとえば、協働プロジェクトの大きな方向転換、協働の参加者間での意見や利害の著しい対立、協働アクティビストの死・発病・負傷、参加者の存続を困難にするような法令や

制度の変更、部外者による協働プロジェクトの進展を疎外する行動などがあげられる。

これらの危機を乗り越えることができたプロジェクトのみが、成功裏に実現・展開されるのである。命題 11 では「マイナスの社会的注目」を払拭するために組織のやる気が高まることを指摘した。これと同様に、協働が危機に直面した場合、協働アクティビストをはじめとする協働の参加者は、やる気を高め多大なエネルギーを投入し、危機を乗り越えようとするのである。

命題 13

新たなプログラムを開始しようとする場合、組織のやる気は高まる。

【1】JPF

ジャパン・プラットフォームの場合、第2期の外務省のやる気は、外務省が経団連に対してプラットフォーム構想への協力を依頼した際に高まった。同じく第2期の経団連のやる気は、経団連が主導して企業向け説明会を実施した際に高まった。第4期の外務省のやる気は、外務省が資金5億円の拠出を決定した際に高まった。同じく第4期の NGO のやる気は、NGO が緊急支援事業プロジェクトを実施した場合に高まった。

【2】GFC

グリーンフリーズ・キャンペーンの場合、第1期の GPJ のやる気は、オゾン層と温暖化のキャンペーンを開始しようとした際に高まった。第3期の松下冷機の一層のやる気は、HC 冷媒冷蔵庫の安全性を確立しようとした際に高まった。第4期の松下冷機のより一層のやる気は、松下電器における発売時期の公表を目指した組織体制の確立を行おうとした際に高まった。同じく第4期の JEMA のやる気および国内メーカー全社の一層のやる気は、JEMA が HC 冷媒適用冷蔵庫の市場導入に向けたワーキンググループの組織化を行い、市場導入の準備を開始しようとした際に高まった。さらに第4期の「通産省（経産省）のやる気」は、自ら安全性

基準調査へ補助金を交付し、省令改正を支援しようとした際に高まった。

【3】JAHDS

人道目的の地雷除去支援の会の場合、第3期に2つの後方支援プロジェクトとマイン・アイ導入プロジェクトに続いて、SKT プロジェクトが開始された。SKT プロジェクトは、「日本の顔が見える」かつ「現地と汗を流す」主体的な地雷除去の最初の試みであった。JAHDS はプロジェクトの企画・実施・資金調達のすべてを行うことができるように、プロフェッショナルな組織体制を構築し、開始した。JAHDS の一層のやる気は、以上のような現地での地雷除去活動を開始しようとした際に高まった。

【4】HGF

北海道グリーンファンドの協働の場合、第2期のグリーンファンドのやる気、北海道電力のやる気および生活クラブ生協の新たなやる気は、グリーン電力料金制度の試行と本格運用開始を進めようとした際に高まった。第3期のグリーンファンドの一層のやる気は、市民風車1号機の建設・稼働を目指した際に高まった。さらに、第4期のグリーンファンドのより一層のやる気は、市民風車の全国での建設・稼働を目指した際に高まった。

以上のように、組織のやる気は、新たなプログラムを開始しようとした場合に高まった。

【5】説明

参加者は、①参加者自身が当該プログラムの実行を望んでいるか、②他の参加者からプログラムの実行を期待されている場合に、新たなプログラムを開始しようとする。いずれの場合であっても、新たなプログラムの開始には、相当の心理的エネルギー、すなわち組織のやる気や資源を必要とする。

①の参加者自身が当該プログラムの実行を望んでいる場合には、まさしく自らが望む活動に着手するのであるから、組織のやる気は必然的に高まるであろう。他方、②の他の参加者からプログラムの実行を期待されている場合には、

命題11で説明した「好意的な社会的評価が組織のやる気を高める」場合と同様のロジックで、組織のやる気が高まると考えられる。

命題14

協働アクティビストが、(1) 協働を意図した活動と、(2) 協働を必ずしも意図しない偶然生じた活動とを1つに結び付ける場合、協働の実現可能性が高まる。

【1】JPF

ジャパン・プラットフォームの場合、協働を必ずしも意図しない偶然生じた活動として、次の2つがあげられる。すなわち、活動①「1999年以前の長期にわたるわが国 NGO による国際人道緊急援助」と活動②「キャンプ・ジャパン計画の策定」である。活動①は、国内 NGO や外務省に、それまでの国際人道支援の枠組の機能と限界を認識させ、新たな国際人道支援のあり方を考える気運を高める要因になっていた。活動②は、キャンプ・ジャパンを通して、日本政府がわが国 NGO と合同で緊急人道援助を実施する際に、従来のスキームが抱える限界を政府内に認識させた。

大西健丞、原田勝広、村尾信尚、金原主幸の4名の協働アクティビストは、協働を意図した多数の活動と、協働を必ずしも意図しない偶然生じた2つの活動とを1つに結び付けた。これにより、協働の実現可能性が高まった。

【2】GFC

グリーンフリーズ・キャンペーンの場合、協働を必ずしも意図しない偶然生じた活動として、次の4つがあげられる。すなわち、活動①「通産省におけるフロン等規制室の設置」、活動③「松下電器による環境憲章の策定と環境技術に関する開発の推進」、活動⑤「シャルフェンシュタイン社による HC 冷媒適用冷蔵庫の欧州市場への導入」および活動⑧「松下冷機による HC 冷媒に対応するコンプレッサーの製造・輸出」である。このうち、活動①、活動③、活動⑤の3つは、松下冷機を含む日本メーカーにとっ

て、協働を必ずしも意図しない偶然生じた活動であった。他方、活動⑧の松下冷機による HC 冷媒に対応するコンプレッサーの製造・輸出は、GPJ にとって、協働を必ずしも意図しない偶然に生じた活動であった。松下冷機は、従来から、フロンあるいは代替フロン冷媒対応コンプレッサーを欧州の冷蔵庫メーカーに供給していた。しかし、この活動⑧は、GPJ がキャンペーンを強化する契機になり、結果的にノンフロン冷蔵庫の日本市場導入の実現に大きな影響を与えた。

協働アクティビストの松本泰子は、協働を意図した多数の活動と、以上4つの協働を必ずしも意図しない偶然生じた活動を1つに結び付けた。これにより、協働の実現可能性が高まった。

【3】PMF

パシフィック・ミュージック・フェスティバルの場合、協働を必ずしも意図しない偶然生じた活動としては、次の2つがあげられる。すなわち、活動②「札幌芸術の森オープン」と活動③「国際チューバ・ユーフォニウム札幌大会開催に向けた準備」である。これら2つの活動の蓄積があったために、札幌市は、第1回 PMF の開催を引き受けることができたのである。

バーンスタイン、田淵義久、佐野光徳、板垣武四の4名の協働アクティビストは、協働を意図した活動と、協働を必ずしも意図しない偶然生じた活動とを1つに結び付けた。これにより、協働の実現可能性が高まった。

【4】HGF

北海道グリーンファンドの協働の場合、協働を必ずしも意図しない偶然生じた活動として、次の3つがあげられる。すなわち、活動④「一連の脱原発運動の挫折」、活動⑦「電力各社による優遇価格での電力買い取りの開始」および活動⑪「北海道電力による風力発電買い取り枠増減についての態度保留」である。

第1期の協働の参加者は、いうまでもなく挫折を意図して抵抗型の脱原発運動を行ったわけではなかった。しかし結果的には、活動④が、

第2期以降に展開されるさまざまな活動への転機となった。

活動⑦は、改正電気事業法（95年）や新エネルギー法（97年）等で定められた国の方針にしたがって、各電力会社がどちらかといえば渋々実施したものであり、協働を意図した活動とはいえない。しかしながら、自然エネルギー発電による電力を電力会社が長期にわたり優遇価格で買い上げる制度の開始は、風力発電事業を目指す HGF にとっては好都合であった。活動⑪もまた、協働を意図した活動ではなかった。しかしながら、結果的には市民風車1号機を早急に建設しなくてはならないとの機運を高めた。

協働アクティビストの鈴木亨と杉山さかゑは、協働を意図した多数の活動と、以上3つの協働を必ずしも意図しない活動を1つに結び付けた。これにより、協働の実現可能性が高まった。

【5】説明

「協働を意図した活動」は、協働プロジェクトの推進を目的として、協働の参加者が計画し実行する活動である。この協働を意図した活動の一部は、事前の期待に合致する成果をあげるであろうが、必ずしもすべての活動が、期待どおりの成果につながるとは限らない⁵⁾。

他方、「協働を必ずしも意図しない偶然生じた活動」は、協働プロジェクトの推進を直接の目的とはしない活動であり、協働の参加者によって実行される場合もあれば、参加者以外によって実行される場合もある。

戦略的協働が推進される状況は、きわめて複雑で不確実性に富んでいる。上述のように、協働を意図した活動であっても、必ずしもすべてが事前の期待どおりの成果をあげることができるとは限らない。他方、当初は協働プロジェクトの推進とは全く無関係であると考えられている協働を意図しない活動であっても、協働の進展にともない、協働プロジェクトに対して創発的に何らかの意味を持つようになる可能性もあ

5) Mintzberg & Waters (1985).

り得る。

協働アクティビストの協働へのコミットメントは、参加者の中でもとりわけが高い。この高いコミットメントによって、アクティビストは、協働に必ずしも直接的な関係を持たないような活動に対する感受性が高まるのである。

この協働アクティビストは、協働を意図する活動のみならず、協働を必ずしも意図しない偶然生じた活動についても関心を払い、必要に応じてこれら2種類の活動を結び付けようとする。この2種類の活動の結び付けによって、より明確なアジェンダの設定や、より質の高い諸解決策の生成・特定化、あるいはより高い組織のやる気状況の生成が可能になる。これにより、協働の実現可能性が高まる。

命題 15

3種類の協働の窓が、ほぼ同時に開く場合、協働の実現可能性が高まる。

【1】NPO バンク

北海道 NPO バンクの場合、次の3種類の窓がほぼ同時に開いた。すなわち、第2期の組織のやる気の窓①「『NPO 法人ねおすが資金繰りに行き詰まる』との新聞報道」(01/12)、第2期の問題の窓③「NPO 融資制度検討準備会の設置」(02/5)、第3期の解決策の窓②「NPO バンクに対する北海道の1,500万円の出資と札幌市の500万円の寄付の内定」(02/8)である。これにより、協働の実現可能性が高まった。

【2】JPF

ジャパン・プラットフォームの場合、次の3種類の4つの窓がほぼ同時に開いた。第2期の解決策の窓②「0の会がジャパン・プラットフォームの設立表明」(00/08)、第3期の問題の窓③「プラットフォームの発動(モンゴル雪害調査、インド西部地震難民支援)」(00/12, 01/01)、第3期の組織のやる気の窓④「外務省資金5億円の拠出」(01)と組織のやる気の窓⑤「緊急事業プロジェクトの要請」(01)である。これにより、協働の実現可能性が高まった。

【3】PMF

パシフィック・ミュージック・フェスティバルの場合、次の3種類の窓がほぼ同時に開いた。すなわち、第3期の問題の窓②「第1回 PMF の閉幕」(90/7/13)、解決策の窓②「札幌市主導での丸投げなしの PMF 運営の決定」(90/10/1)、組織のやる気の窓②「バーンスタインの死去」(90/10/14)である。これにより、協働の実現可能性が高まった。

【4】JAHDS

人道目的の地雷除去支援の会の場合、次の3種類の窓がほぼ同時に開いた。すなわち、第3期の問題の窓③「現地での後方支援活動の難しさの体験」(02/3)、解決策の窓③「JAHDS 活動の見直しと SKT プロジェクトの選択」(02/12)、組織のやる気の窓③「現地での地雷除去活動の開始」(02/12)である。これにより、協働の実現可能性が高まった。

【5】説明

協働の窓は「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生成させたりする好機」である。この協働の窓は、協働アクティビストの認識の中に存在している。すなわち、協働アクティビストが好機であると考える時に協働の窓は開くのである。

協働が進展すると、アジェンダ、諸解決策、組織のやる気状況、活動状況の4つが徐々に結び付き、部分的ではあるもののパッケージを構成するようになる。この部分的なパッケージは、協働アクティビストが完全なパッケージ、すなわち協働の実現をイメージする際の有力な判断材料となる。すなわち、協働アクティビストは、現在の部分的パッケージに、いかなるパーツ(問題、解決策、組織のやる気、活動)がどの程度欠如しているかを、高い精度で知ることができるのである。

そこで協働アクティビストは、パッケージを完成させるために必要な、不足しているパーツ

の積極的な探索を開始する。アクティビストは、この時点で、自身の頭の中に探索すべきパーツのかなり具体的なイメージを持っている。探索すべき対象に対する明確なイメージを持たない場合に較べると、必要なパーツを発見できる可能性ははるかに高い。

この探索プロセスにおいて、アクティビストは好機、すなわち開いている3種類の協働の窓を次々と発見する。探索の結果、協働の窓を「こじ開けた」と言っても良いかもしれない。こうして開放している3種類の協働の窓をとおって、パッケージを完成に近づけるためにアクティビストが必要とする各パーツが流れ込んでくるのである。

上述のプロセスは、ジグソーパズルを完成させるプロセスに例えることができる。最初のうちは、パズルの完成図がよく分からず、パズルのピースをどこに嵌めるかを決定するのに相当の時間がかかる。しかし、パズルの組み立てが進むつれ、次第に完成図が明確になる。同時に、残りのピース数も順調に減る。このため、残りのピースのどれをどこに配置すればパズルが完成するかの判断が加速度的に容易になっていく。

以上が、3種類の協働の窓がほぼ同時に開く場合、協働の実現可能性が高まる理由である。

命題 16

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、活動状況の完全なパッケージを構成する場合、協働が実現される。

【1】JPF

ジャパン・プラットフォームの場合、第1期と第2期には、アジェンダ、諸解決策、組織のやる気状況、活動状況の4つは、不完全なパッケージであった。

他方、第3期に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、活動状況の完全なパッケージを構成した。これにより、活動④「ジャパン・プラットフォーム評議会の成立」を含む協働が実現した。第4期には、

第3期に構成された完全なパッケージに、問題、解決策および組織のやる気が新たに追加された。これにより、協働が進展した。

【2】トラスト

霧多布湿原トラストの場合、第1期と第2期には、アジェンダ、諸解決策、組織のやる気状況、活動状況の4つは、不完全なパッケージであった。

他方、第3期に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、活動状況の完全なパッケージを構成した。これにより、活動⑩「NPO 法人霧多布湿原トラストの設立」を含む協働が実現した。第4期には、第3期に構成された完全なパッケージに、組織のやる気および多数の活動が新たに追加された。これにより、協働が進展した。

【3】PMF

パシフィック・ミュージック・フェスティバルの場合、第1期と第2期には、アジェンダ、諸解決策、組織のやる気状況、活動状況の4つは、不完全なパッケージであった。

他方、第3期に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、活動状況の完全なパッケージを構成した。これにより、活動⑦「第2回以降のPMFの開催決定」を含む協働が実現した。第4期には、第3期に構成された完全なパッケージに新たに、問題、組織のやる気、解決策および多数の活動が追加された。これにより、協働が進展した。

【4】JAHDS

人道目的の地雷除去支援の会の場合、第1期と第2期には、アジェンダ、諸解決策、組織のやる気状況、活動状況の4つは、不完全なパッケージであった。

他方、第3期に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、活動状況の完全なパッケージを構成した。これにより、活動⑭「JAHDSの体制整備とSKTプロジェクト完工」を含む協働が実現した。

第4期にも新たな協働が実現された。第3期

に完全なパッケージが構成されることで実現したJAHDSの協働は、第4期のJAHDSの解散にともない再構成の必要に直面した。富田洋と飯田亮の2名の協働のアクティビストは、第3期に実現した協働を現地のNGOであるPROに引き継がせることによって、新たな協働の実現を試みた。

第3期の協働の構成要素であったアジェンダ、諸解決策、組織のやる気状況、諸活動の一部は、第4期に引き継がれた。2名の協働アクティビストは、これら第3期から引き継がれた協働の構成要素と第4期に追加された協働の構成要素、すなわち、解決策、組織のやる気、問題および多数の活動を結び付け、新たに完全なパッケージを構成した。これにより、活動「KPVプロジェクト完工とPROへの引き継ぎ」を含む新たな協働が実現した。

【5】説明

協働の進展プロセスの前半（第1期と第2期）は、NPO、政府、企業の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するための準備を行い、プロジェクトを実際に開始した時期である。この時期においては、アジェンダ、諸解決策、組織のやる気状況、活動状況が、部分的にしか結び付いておらず、不完全なパッケージが構成されているに過ぎなかった。

第3期においてはじめて、協働アクティビストによって、アジェンダ、諸解決策、活動状況、組織のやる気状況の完全なパッケージが構成された。これによって、協働プロジェクトが正式に決定・正当化され、協働が実現した。

第4期においては、時間の経過とともに、こうして実現した協働プロジェクトが進展したり、新たな協働プロジェクトが展開されたりしている。

命題 17

協働の進展とともに、ガバナンスが形成される。

【1】NPO バンク

北海道NPOバンクの場合、協働の進展とともに、次のようにガバナンスが形成された。第1期と第2期のガバナンスは、いずれも協働の参加者間の定期的な会合および、非公式かつ日常的な相互の付き合いを通じて活動の監視・調整が行われる「自己ガバナンス」(self-governing structure)であった。他方、第3期と第4期のガバナンスは、協働の中心的立場にある参加者のNPOバンク・バンク事業組合によって活動の監視・調整が行われる「リーダー組織によるガバナンス」(lead organization)である。

第2期のNPO融資制度検討準備会は、協働の形成のための非公式な組織であった。この会合の参加者は流動的であり、議決ルールなしの合意形成が行われた。他方、同じ第2期の北海道NPOバンクとNPOバンク事業組合の2つの設立準備総会では、通常の議決ルールにもとづく合意形成が行われた。

設立された北海道NPOバンクとバンク事業組合は、上述のように、法律上は独立している。これら2つの組織は、相互に監視しあいながら、出資金・寄付金の効果的な活用を目指し活動してきた。現在、NPOバンクとバンク事業組合には専従スタッフは在籍していない。このため、両組織の事務局業務は一括して、北海道NPOサポートセンターに委託されている。

【2】JPF

ジャパン・プラットフォームの場合、協働の進展とともに、次のようにガバナンスが形成された。第1期～第3期のガバナンスは、いずれも協働の参加者間の定期的な会合および、非公式かつ日常的な相互の付き合いを通じて活動の監視・調整が行われる「自己ガバナンス」であった。他方、第4期のガバナンスは、ジャパン・プラットフォームを独立の協働管理組織とする「協働管理組織によるガバナンス」(network

administrative organization) である。

第4期の「協働管理組織によるガバナンス」は、特定の参加者の意向が協働プロジェクトの展開に与える影響を抑制することに配慮して設計された。評議会の構成は、設立当初より NGO から2名、経済界から1名、政府から1名、民間財団から1名、学識経験者から1名であった。JPF の設立当初、NGO ユニットが NPO 法人として設立された。この NGO ユニットでは、NGO の参加基準が策定され、多数決による意思決定ルールが採用された。そして事務局長の公募が行われた。ジャパン・プラットフォームの外に向かって開かれたガバナンスは、2000 年8月以降の協働プロジェクトの実行に関する決定を民主的なものにした。

【3】GFC

グリーンフリーズ・キャンペーンの場合、協働の進展とともに、次のようにガバナンスが形成された。第1期～第3期のガバナンスは、いずれも協働の参加者間の定期的な会合および、非公式かつ日常的な相互の付き合いを通じて活動の監視・調整が行われる「自己ガバナンス」であった。他方、第4期のガバナンスは、JEMA の関連委員会を協働管理組織とする「協働管理組織によるガバナンス」である。

【4】JAHDS

人道目的の地雷除去支援の会の場合、協働の進展とともに、次のようにガバナンスが形成された。第1期のガバナンスは、協働の参加者間の定期的な会合および、非公式かつ日常的な相互の付き合いを通じて活動の監視・調整が行われる「自己ガバナンス」であった。他方、第2期～第4期のガバナンスは、いずれも協働の中心的立場にある参加者の NPO 法人 JAHDS によって活動の監視・調整が行われる「リーダー組織によるガバナンス」である。

【5】説明

戦略的協働のカバナンスとは、協働プロジェクトにおける NPO、政府、企業の役割や活動を監視・調整する行為である。上述のように、

この協働のカバナンスには、以下の3タイプがある⁶⁾。

第1の「自己カバナンス」は、3タイプのうち最もインフォーマルなカバナンスであり、協働の参加者間の定期的な会合および、非公式かつ日常的な相互の付き合いをつうじて、活動の監視・調整が行われるものである。第2の「リーダー組織によるカバナンス」は、主として協働の中心的立場にある参加者によって、活動の監視・調整が行われるものである。第3の「協働管理組織によるカバナンス」は、3タイプのうちでは最もフォーマルなカバナンスである。すなわち、協働プロジェクトのガバナンスを受け持つ独立の公式組織を設立し、その組織に活動の監視・調整を委ねるものである。どのタイプのガバナンスが適切は、協働の参加者数 (network size) や参加者間の相互信頼の程度等によって異なるとされる。

協働プロセスの初期においては、本研究で分析されたすべての協働プロジェクトにおいて、多かれ少なかれインフォーマルな「自己カバナンス」が観察された。協働の進展にともない、「リーダー組織によるカバナンス」(たとえば、NPO バンク、トラスト、PMF, JAHDS, HGF)、あるいは「協働管理組織によるカバナンス」(たとえば、JPF, GFC) など、よりフォーマルなカバナンスが形成されていった。

命題 18

協働の先例は、特定の領域内および他の領域に波及する。

【1】NPO バンク

北海道 NPO バンクの協働が形成・実行されると、東京都で「東京コミュニティパワーバンク」、長野県で「NPO 夢バンク」、新潟県で「新潟コミュニティ・バンク」、愛知県で「コミュニティ・ユース・バンク momo」、岩手県で「いわて NPO バンク」等の NPO バンクが、類

6) Bryson, Crosby & Stone (2006), p. 49.

似の協働により設立された。北海道 NPO バンクの先例は、同一の領域内に波及した。

【2】トラスト

霧多布湿原トラストは、NPO 法が施行された 1998 年 12 月から間もない 2000 年 1 月に設立された NPO 法人であり、設立後、湿原民有地の借り上げ保全を積極的に進めてきた。

こうした霧多布湿原トラストの協働が実現・展開されると、全国で戦略的協働によるナショナルトラストの NPO 法人が 18 も誕生した (2007 年 7 月現在)。これら NPO 法人の協働は、霧多布湿原トラストと細部では異なり、全く同じではない。しかし、霧多布湿原トラストの協働が、ナショナルトラストの NPO という同一の領域内に波及したものと考えられる。さらにその協働は、町づくり NPO や自然環境保護 NPO 等の他の領域にも波及した。

【3】PMF

第 1 回 PMF の 2 年後、1992 年に「サイトウ・キネン・フェスティバル松本」が開催された。この音楽祭の主催者は、同実行委員会、(財) サイトウ・キネン財団、長野県と松本市であり、セイコーエプソン・キッセイ薬品工業等が特別協賛企業として支援を行っている。「サイトウ・キネン・フェスティバル松本」は、PMF における協働と細部では異なり、全く同じではない。しかし、PMF における協働の先例が、同じ領域内に波及したものと考えられる。

【4】HGF

北海道グリーンファンドの市民風車 1 号機の「はまかぜ」ちゃん以降、青森県鯉ヶ沢町の「わんず」、秋田県潟上市の「天風丸」、北海道石狩市の「かぜるちゃん」・「かりんぷう」、青森県大間町の「まぐるんちゃん」、秋田市の「風こまち」・「竿太郎」、千葉県旭市の「かざみ」、茨城県神栖市の「なみまる」と、合計で 10 基が相次いで完成し、運転を開始した。このように市民風車の建設は、非常に短期間に同一の領域内に波及していった。

また、市民風車 1 号機の建設資金を調達する

ために生成・特定化された解決策のひとつである「匿名組合による市民出資スキーム」は、上述のわが国で最初の NPO 法人による NPO バンクである北海道 NPO バンクの創設の際にも採用された。このように、北海道グリーンファンドの協働は、同一の領域内のみならず、他の領域にも波及した。

【5】説明

「協働の先例の波及」とは、ある協働プロジェクトによって生み出された成果の一部または全部が、同一の領域内あるいは他の領域に移転することを意味する。協働プロジェクトが成功裏に実現することで、従来は満たされてこなかった社会的ニーズが充足され、従来とは異なる新たな社会的価値が創造される。

協働によって生み出されるこれらの成果は、きわめて斬新なものである場合が多いため、大きな波及力を持つ。大きな波及力を持っているがゆえ、同一の領域内はもちろん、他の領域にも波及することがある。

本研究の分析対象となった協働プロジェクトの波及の状況は、図 1 に示される。

セル 1 の同一の領域内に成果の全部が波及した協働プロジェクトは、北海道 NPO バンク (東京、長野、新潟、愛知、岩手への波及)、霧多布湿原トラスト (他のナショナルトラストへの波及)、PMF (サイトウ・キネン・フェスティバル松本への波及)、JAHS (タイの現地 NGO である PRO への波及)、北海道グリーンファンド (わんず、天風丸等 11 基への波及) の 5 つである。セル 2 の他の領域に成果の全部が波及した協働プロジェクトは、ジャパン・プラットフォーム (ひろしま国際貢献ネットワークへの波及) である。セル 3 の同一の領域内に成果の一部が波及した協働プロジェクトはみられなかった。セル 4 の他の領域に成果の一部が波及した協働プロジェクトは、霧多布湿原トラスト (町づくり NPO や自然保護 NPO 等への波及) と北海道グリーンファンド (市民出資による資金調達スキームの北海道 NPO バンクへ

	同一領域内	他の領域
成果の全部	・北海道NPOバンク ・霧多布湿原トラスト ・PMF ・JAHDS ・北海道グリーンファンド	・JPF
	セル1	セル2
成果の一部	セル3	セル4
		・霧多布湿原トラスト ・北海道グリーンファンド

図1 協働プロジェクトの波及

の波及)である。

III 本研究の意義

本研究は、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を構築するとともに、戦略的協働に関する実践的指針を提示することを目的としている。

7つの協働プロジェクトが「協働の窓モデル」にもとづく年代記分析によって詳細に解析された。解析の結果は、I節で提示・説明した18の命題として整理された。これらの命題は、本研究の最初に提示された次の7つの問に対する答えになっているはずである。(1)参加者の特定化と協働の場の設定は、どのように行われるのか。(2)問題の認識・定義にもとづくアジェンダの設定は、どのように行われるのか。(3)複数の多様な解決策は、どのように生成・特定化されるのか。(4)組織のやる気は、どのように生成されるのか。(5)活動は、どのように展開されるのか。(6)協働の正式な決定・正当化は、どのように行われるのか。(7)正式に決定・

正当化された協働は、どのように実行されるのか。

18の命題のうち、「協働の窓モデル」の内容をより深める9つの興味ある命題は、表2のように再整理された。すなわち、命題1「協働には、継続的な参加者と一時的な参加者が混在する」。命題2「参加者間には資源の相互補完性がある」。命題5「社会・政治・経済環境が変化する場合、協働の契機となる問題が認識・定義される」。命題6「協働の進展とともに、具体的問題が新たに認識・定義される」。命題11「協働への社会的注目度が大きくなる場合、組織のやる気は高まる」。命題12「協働の危機を乗り越えようとする場合、組織のやる気は高まる」。命題13「新たなプログラムを開始しようとする場合、組織のやる気は高まる」。命題17「協働の進展とともに、ガバナンスが形成される」。命題18「協働の先例は、同一の領域内および他の領域に波及する」。

本研究の第1の意義は、以上のように「協働の窓モデル」にもとづいた年代記分析によって、協働の実態を正確に記述・整理し解明した点である。先行研究はごく限られていた。しかもそのほとんどの研究は、特定の明確な概念と理論

表2 戦略的協働に関する命題 (A)

参加者の特定と協働の場の設定	
命題1	協働には、継続的な参加者と一時的な参加者が混在する。
命題2	参加者間には資源の相互補完性がある。
アジェンダの設定と解決策の特定化	
命題5	社会・政治・経済環境が変化する場合、協働の契機となる問題が認識・定義される。
命題6	協働の進展とともに、具体的問題が新たに認識・定義される。
組織のやる気の生成と活動の展開	
命題11	協働への社会的注目度が大きくなると場合、組織のやる気は高まる。
命題12	協働の危機を乗り越えようとする場合、組織のやる気は高まる。
命題13	新たなプログラムを開始しようとする場合、組織のやる気は高まる。
解決策の決定・正当化と協働の実現	
命題17	協働の進展とともに、ガバナンスが形成される。
命題18	協働の先例は、同一の領域内および他の領域に波及する。

的枠組にもとづいておらず、協働に関する理論構築を目指した研究ではなかった。特定の理論的枠組にもとづいた研究も少数は存在したが、それらは協働のプロセスを分析するのに必ずしも適合的でない理論的枠組に依拠していた。本研究は、これら先行研究の欠点を克服し、明確な概念と理論的枠組にもとづいた事例研究によって、複雑な現象を解明できたと考えている。

第2の意義は、協働のプロセス以外の他の組織的知識創造プロセスや意思決定プロセスにも適用可能な理論的枠組、すなわち「協働の窓モデル」を開発した点である。「協働の窓モデル」は、協働のプロセスを効率的であると同時に「社会に広く開かれた」プロセスにするための、種々の手掛かりを提供する理論的枠組である。

他のモデルと比べた場合、「協働の窓モデル」は次の9点で優れている。(1) 偶然性とパターンをともし現象の理解を前進させることができる。(2) 協働のほとんどすべての要素を考慮している。(3) 協働のための場を明示的に考慮している。(4) ①相互に促進的で1つの融合された問題もリストであるアジェンダ、②複数の解決策が統合されたより有効なハイブリッドである諸解決策、③組織のやる気のストックである組織のやる気状況、④活動のストックである活動状況の4つを考慮している。(5) IV節で整

理する6つの重要な役割を担う協働アクティビストを考慮している。(6) 問題の認識・定義と解決策の生成・特定化のプロセスを考慮している。(7) 組織のやる気の生成と活動の展開のプロセスを考慮している。(8) 協働の決定・正当化のプロセスを考慮している。(9) 協働のプロセスをきわめて能動的な知識創造プロセスとして捉えている。

第3の意義は、NPO、政府、企業が協働をどのように形成し実行するのが適切かに関して、IV節で述べる重要な実践的指針を提示した点である。

本研究は、7つの協働プロジェクトを「協働の窓モデル」にもとづいて分析し、協働のプロセスの理解を深めることができたと考えている。しかし「協働の窓モデル」の視角は、まだ必ずしも十分明確ではなく、モデルをより改訂・精緻化することも残された課題である。今後、より改訂・精緻化された「協働の窓モデル」にもとづいて、他の協働のプロセスが分析されるならば、協働に関するより明確な洞察が得られるはずである。

IV 実践的指針の提示

NPO、政府、企業が協働をどのように形成

し実行するのが適切に関しては、わが国の先駆的かつ成功した協働プロジェクトから析出された本研究の18の命題のすべてが実践的指針であるといえる。特に18の命題のうち、「○○○○の場合、協働の実現可能性が高まる」との記述を含む9つの命題は、表3に示すように再整理された。これら9つの命題は、NPO、政府、企業が協働を形成し実行する際に有益である。しかし、これらの命題の説明を繰り返すことはせず、以下、本研究の分析結果にもとづいて、新たに次の4つの実践的指針を提示する⁷⁾。

第1に、参加者は、長期的視点に立って、協働を形成し実行すべきである。協働による社会的課題の解決には、多くのヒト、モノ、カネ、情報、知識、技術、能力、ミッション、正当性等の資源の投入、イノベーション、知識創造等が必要であり、時間がかかる。たとえば、本研究で分析された7つの協働プロジェクトの場合、いずれも例外なく長期にわたる多大な資源の投入、イノベーション、知識創造等が行われた。各協働プロジェクトの第2期（形成期）の初めから2009年12月現在まで（プロジェクトが終了している場合には終了時まで）の期間は、次の通りであった。北海道NPOバンクは15年11ヶ月、JPFは10年3ヶ月、霧多布湿原トラストは23年8ヶ月、GFCは9年3ヶ月、PMFは20年9ヶ月、JAHDSは10年1ヶ月、北海道グリーンファンドは12年4ヶ月である。

協働は1回限りの取引ではなく、長期にわたる関係である。したがって協働の参加者は、長期的視点に立って、協働を形成し実行すべきである。

第2に、重層的に連結された「社会に広く開かれた」協働の場が設定・活用されるべきである。NPO、政府、企業間の協働の前提として、

(1) 参加者（組織）の成員の個人的関係の構築、(2) NPOの政府と企業との距離を置いた公正な関係の維持、(3) 参加者間の効果的なコミュニケーションがあげられる。

本研究で分析されたすべての協働プロジェクトの場合、参加者（組織）の成員が個人的に知り合いになっていた。この(1)の成員の個人的な関係の構築は、それだけで協働の成功を保証するものでは決していない。他方、成員の個人的関係の欠如や良くない個人的関係は、それだけで協働を不可能にする。

NPOにとって社会から信頼されることは最大の財産である。NPOは伝統的に政府や企業の番犬（監視人）とみなされてきた。このNPOの協働にともなう政府や企業との密接な結び付きは、ともすれば「NPOのアドボカシー機能」に対する信頼や「社会のために良いことをしているNPO」との認識を傷つけることになる。したがって(2)のNPOの政府と企業との距離を置いた公正な関係の維持は、非常に重要である。

参加者間の効果的なコミュニケーションを欠いている場合、協働は確固たる基礎を欠いていることになる。参加者間の相互の尊敬と信頼を構築するためには、効果的なコミュニケーションが不可欠である。尊敬と信頼は、参加者間の相互の活動に対する真の評価が前提である。そのための(3)の参加者間の効果的なコミュニケーションとは、誠実で、率直で、頻繁で、かつ意味のあるものでなければならない。

以上の(1)の成員の個人的な関係の構築、(2)のNPOの政府と企業との距離を置いた公正な関係の維持、および(3)の参加者間の効果的なコミュニケーションのためにも、重層的に連結された「社会に広く開かれた」協働の場が重要である。重層的に連結された「社会に広く開かれた」協働の場において、多様な参加者（組織）の多数の成員が関与することになり、これら関与した成員が個人的に知り合いになる機会は増えることになる。同時に「社会に広く

7) この実践的指針の提示に際しては、Austin (2000), pp. 173-188, Hartman & Stafford (1997) も参考にした。

表3 戦略的協働に関する命題 (B)

参加者の特定と協働の場の設定	
命題3	協働アクティビストが、参加者間で異なる協働の捉え方を摺り合わせる場合、協働の実現可能性が高まる。
命題4	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・活用する場合、協働の実現可能性が高まる。
アジェンダの設定と解決策の特定化	
命題7	協働アクティビストが、アジェンダを参加者に認識させる場合、協働の実現可能性が高まる。
命題8	参加者の信念や思いを具現する解決策が生成・特定化される場合、協働の実現可能性が高まる。
命題9	(1) 技術的実行可能性が高く、(2) コストが許容範囲内に収まり、(3) 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、協働の実現可能性が高まる。
命題10	協働アクティビストが、解決策を洗練する場合、協働の実現可能性が高まる。
組織のやる気の生成と活動の展開	
命題14	協働アクティビストが、(1) 協働を意図した活動と、(2) 協働を必ずしも意図しない偶然生じた活動とを1つに結びつける場合、協働の実現可能性が高まる。
解決策の決定・正当化と協働の実現	
命題15	3種類の協働の窓が、ほぼ同時に開く場合、協働の実現可能性が高まる。
命題16	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、活動状況の完全なパッケージを構成する場合、協働が実現される。

開かれた」協働の場では、NPO、政府、企業間の距離を置いた公正な関係が維持されるであろう。さらに、重層的に連結された「社会に広く開かれた」協働の場では、誠実で、率直で、頻繁で、かつ意味のある参加者間のコミュニケーションが展開されるであろう。

第3に、複数の有能な協働アクティビストが、協働に参加するべきである。本研究で提示された18の命題のうち、表3の命題3、命題4、命題7、命題10、命題14および命題16の6つは、いずれも「協働アクティビストが、○○○〇する場合、協働の実現可能性が高まる（あるいは、協働が実現する）」となっている。すなわち、協働アクティビストは6つの命題に示される重要な役割を果たしている。

各命題において示される協働アクティビストが果たす役割は次の通りである。命題3は「参加者間で異なる協働の捉え方の摺り合わせの役割」、命題4は「複数の重層的に連結された場の設定・活用の役割」、命題7は「アジェンダを参加者に認識させる役割」、命題10は「解決

策を洗練する役割」、命題14は「協働を意図した活動と協働を必ずしも意図しない偶然生じた活動とを1つに結び付ける役割」、および命題16は「アジェンダ、諸解決策、組織のやる気状況、活動状況の完全なパッケージを構成する役割」をそれぞれ示している。

以上のように、協働においてNPO、政府、企業の参加者に加えて、協働アクティビストが果たす役割はきわめて大きいといえる。このような協働アクティビストが複数参加するとともに、彼らが有能であることは、協働の成功にとって不可欠の要件である。

第4に、協働アクティビストは、自らの問題と解決策を用意し、協働の窓が開くのに備えるべきである。本研究で分析された協働プロジェクトは、参加者がお互いを信頼し握手し、何年間も一緒に協調しながら展開されたものである。「特定の参加者が、2つの他のセクターの参加者をスクリーニングし、確定し、アプローチし、その後、契約書を作成し実行した活動⁹⁾」では決してないのである。

協働はダイナミックなプロセスであり、協働の展開は完全に計画されたり、すべて予測されるわけではない⁹⁾。こうした協働において、協働アクティビストが成功するためには、キングダンによるサーファーの比喩が示すように¹⁰⁾、彼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、専門能力および解決策を準備している必要がある。

第3の実践的指針の提示に際しても取り上げた表3の協働アクティビストの役割に関する命題10および命題14とも関連するが、問題の事前の検討と解決策の洗練化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。

V 未来に向かって

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は、急速に増加している。これら協働は、社会的サービスの効果的な提供と多元的な社会的価値の創造に関して大きな潜在力を秘めている。本研究は、わが国の先駆的であつ成功している7つの協働プロジェクトを選択し、協働プロセスと参加者の挑戦についての理解を深める事実を発見し収集した。

8) Arsenault (1998).

9) Austin (2000), pp. 182-183.

10) キングダンは、次のような興味深い比喩によって、政策形成システムにおける融和の重要性を指摘している。「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。沖合に出て、波に乗るつもりでパドルリングの準備をきちんとしていなければ、そもそも大きな波になど乗れない」のである [Kingdon(1995), p. 165]。

本研究で導出された理論的枠組である「協働の窓モデル」とそれにもとづく分析結果が、成功する協働を展開しようとしているNPO、政府、企業の経営者に対して、有益な指針を提供することを望んでいる。さらに本研究が、多くの研究者が協働のプロセスの解明に挑戦される契機になれば幸いである。

われわれは協働の時代に生きている。ビジョンや企業家精神をもったNPO、政府、企業が協働を展開するならば、社会的ニーズの効果的な充足と多元的な社会的価値の創造は十分可能である。

参考文献

- 相原基大 (2009), 「ノンフロン冷蔵庫の日本市場導入におけるNPO・政府・企業間の戦略的協働の事例分析」『経済学研究』(北海道大学) 59(1), pp.67-102.
- 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)——」『経済学研究』(北海道大学) 58(1), pp.57-115.
- Arsenault, J. (1998), *Forging Nonprofit Alliances: A Comprehensive Guide to Enhancing Your Mission*, San Francisco: Jossey-Bass.
- Austine, James E. (2000), *The Collaboration Challenge: How Nonprofit and Businesses Succeed Through Strategic Alliances*, San Francisco: Jossey-Bass Publishing.
- Bryson, John M., Barbara C. Crosby and Melissa Middleton Stone (2006), "The Design and Implementation of Cross-Sector Collaborations: Propositions from the Literature," *Public Administration Review*, 66, pp. 44-55.
- 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——」『経済学研究』(北海道大学) 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.
- (2009a), 「戦略的協働の理論的枠組」『経済学研究』(北海道大学) 58(4), pp. 319-330.
- (2009b), 「環境問題の解決と戦略的協働——脱スパイクタイヤ社会の事例研究——」『経済学研究』(北海道大学) 59(1), pp. 163-208.
- Hartman, Cathy L. and Edwin R. Stafford (1997), “Green Alliance: Building New Business with Environmental Groups,” *Long Range Planning*, 30(2), pp. 184-196.
- 平本健太・大原昌明・小島廣光・後藤祐一 (2009), 「NPO, 政府, 企業間の戦略的協働——黒松内ぶなの森自然学校——」『経済学研究』(北海道大学) 59(1), pp. 19-54.
- Kingdon, J. W. (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」『経済学研究』(北海道大学) 55(4), pp. 11-30.
- ・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——」『経済学研究』(北海道大学) 58(2), pp. 11-44.
- ・平本健太 (2009), 「戦略的協働とは何か」『経済学研究』(北海道大学) 58(4), pp. 155-193.
- ・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——」『経済学研究』(北海道大学) 57(4), pp. 35-100.
- Mintzberg, Henry and J. A. Waters (1985), “Of Strategies, Deliberate and Emergent,” *Strategic Management Journal*, 6(3), pp. 257-272.
- Shaw, Mary M. (2003), “Successful Collaboration between the Nonprofit and Public Sectors,” *Nonprofit Management & Leadership*, 14(1), pp. 107-118.
- Stafford, Edwin R. and Cathy L. Hartman (1996), “Green Alliance: Strategic Relationship between Businesses and Environmental Groups,” *Business Horizon*, March-April, pp. 50-59.
- 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.
- 横山恵子 (2008), 「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』40, pp. 305-327.