HOKKAIDO UNIVERSITY

Title	協働の窓モデル
Author(s)	小島, 廣光; KOJIMA, Hiromitsu
Citation	經濟學研究, 55(4), 11-30
Issue Date	2006-03-09
Doc URL	https://hdl.handle.net/2115/5831
Type	departmental bulletin paper
File Information	ES_v55(4)_11.pdf

Hokkaido University Collection of Scholarly and Academic Papers : HUSCAP

経済学研究 55−4
北海道大学 2006.3

協働の窓モデル

小 島 廣 光

Ⅰ 本研究の目的

本研究は，過去15年間に世界各国で急速に展開し始めた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戦略的意図にもとづく協働（以下「戦略的協働」もしくは「協働」と略記）のプロセスを解明することを目的としている。

21世紀のNPO，政府，企業は，それぞれ独自のマネジメントを行いつつも，戦略的協働を積極的に展開することになった。しかし，戦略的協働のための具体的な方法は，いまだ試行錯誤の段階にあり，解明されていない[1)]。

本研究は，この未解明でありながら21世紀の社会にとって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，最終的に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の提示を目指している。

ダグラス・J・ローバーは，「協働の窓」や「組織のやる気」等の概念を提示し，「NPOと企業の協働」について非常に興味ある分析を試みている[2)]。そこで本稿では，このローバーの分析，改訂・政策の窓モデルおよび組織的知識創造モデル等を参考にしつつ，「NPO，政府，企業間の戦略的協働」を分析するための理論的枠組である「協働の窓モデル」を導出する。

1）Drucker（2002），訳書，p.44.
2）Lober（1997）.

Ⅱ 戦略的協働の事例―霧多布湿原トラスト

戦略的協働を分析するための理論的枠組を導出するに際しては，具体的な戦略的協働の事例を検討するのが有効であろう。本稿で検討する事例は，表1に示す「霧多布湿原トラストの戦略的協働」である。以下，表1について説明する。

霧多布湿原は，釧路から東へ70キロほどに位置し，国内3番目の広さをもち，1993年には，ラムサール条約の登録湿地の1つになった。霧多布湿原の価値は，国際的に評価されるとともに，その保護の必要性は高い。

湿原保全のきっかけは，1982年に伊東俊和（現霧多布湿原トラスト事務局長）が浜中町に移住し，喫茶店「てんぼうだい」を開いたことである。

1986年，地元の青年たちが集まり，霧多布湿原ファンクラブを発足させ，湿原周辺の民有地である仲の浜地区30ヘクタールの借り上げ保全を開始した。その後，渡部和雄浜中町長が，ファンクラブの活動に対して町による一部民有地の取得を表明し，支援を行うようになった。

1992年，霧多布湿原ファンクラブは，第10回朝日森林文化賞を受賞した。この受賞により，霧多布湿原ファンクラブの会員は，全国で4,000人を超えた。

2000年，新たにNPO法人「霧多布湿原トラスト」が設立され，霧多布湿原ファンクラブの活動を引き継ぎ，霧多布湿原のナショナル・ト

表１　戦略的協働の事例―霧多布湿原トラスト

1982年	伊東俊和が浜中町に移住し，喫茶店「てんぼうだい」を開く。
1986年	霧多布湿原ファンクラブが発足する。湿原周辺民有地・仲の浜地区30ヘクタールの借り上げ保全を開始する。 （渡部和雄浜中町長が町による一部民有地の取得を表明）
1992年	湿原民有地・琵琶瀬地区15ヘクタールを借り上げる。 第10回朝日森林文化賞を受賞する。会員4,000人を超す。
2000年	新たにNPO法人「霧多布湿原トラスト」が設立され，霧多布湿原ファンクラブの活動を引き継ぐ。霧多布湿原のナショナルトラスト運動が積極的に展開される。多くの協賛企業が支援の輪の中に入ってきた。
2004年	認定NPO法人になる。

出所：霧多布湿原トラストのHPより作成。

ラスト運動が積極的に展開されるようになった。

この時期になると，当初から支援してきたキューピー等に加えて，多くの協賛企業が支援の輪の中に入ってきた[3]。

2004年，「霧多布湿原トラスト」は認定NPO法人になった。

Ⅲ　政策形成と戦略的協働

１．政策形成と戦略的協働の類似点

筆者は，政策形成の１つである「NPO法の立法過程」を実証的に解明してきた[4]。この「NPO法の立法過程」と上述の「霧多布湿原トラストの協働」の間には，次のような４つの類似点が認められる。

第１に，政策形成と協働においては，①システムの境界のあいまいさ，②参加者の頻繁な参入・退出，③多様な参加者へのパワーの分散，④意思決定を行う経営者の不在等により，政策案と解決策の決定・正当化は，いずれも決して容易ではない[5]。

第２に，政策形成も協働も，１人もしくは複数のアクティビストによって先導されている。アクティビストとは，自らが賛成する政策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，政策形成もしくは協働に影響を及ぼそうとする参加者である[6]。

第３に，政策形成も協働も，複数の特定の場の中で展開される。場とは，「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時の基礎となる。場は，既に存在していることもあるし，新たに設定されることもある。情報は場の中で解釈され，政策もしくは協働に統合される[7]。

第４に，政策形成も協働も，システムの種々の偶然性に支配されている。アクティビストの出現，政策の窓もしくは協働の窓の開放，その結果生じる複数の流れの合流等が，最終結果に大きな影響を及ぼす。政策形成の場合も協働の場合も，全てが予想可能なわけではない[8]。

このように協働と多くの類似点を持つ政策形成を解明するための主要なモデルとして，(1)ゴミ箱モデル[9]や(2)改訂・政策の窓モデルが提示されてきた。なお，改訂・政策の窓モデル

3）鈴木・伊東編（2001）および霧多布湿原トラストのHP（http://www1.ocn.ne.jp/~wetlands/）。
4）小島（2003）。
5）*ibid*., p. ii.
6）Kingdon（1995）, pp.122－124.
7）Krogh, Ichijo & Nonaka（2000）,クロー・一條・野中（2001），野中・梅本（2001）, pp.5－7。
8）小島（2003）, p.44。
9）Cohen, March & Olsen（1972）.

は，最初にジョン・W・キングダンによって提示され[10]，筆者によって改定されたモデルである。

表2は，(1)ゴミ箱モデルと(2)改訂・政策の窓モデルにおいて，上述の政策形成と協働の4つの類似点が，いかに考慮されているかを示している。以下，表2について説明する。

(1)のゴミ箱モデルの場合，④の政策形成の偶然性は考慮されているが，①の決定・正当化の困難性，②の政策アクティビスト，③の政策形成の場が一切考慮されていない。他方，(2)の改訂・政策の窓モデルの場合，4つの類似点は全て考慮されている。

さらに，ゴミ箱モデルの場合，政策決定が問題，解，参加者のほとんど偶然の結び付きに依存しているという問題点を内包していた。その結果，政策形成プロセスは，極めて受動的な知識創造プロセスとして捉えられている。他方，改訂・政策の窓モデルの場合，政策形成プロセスは，極めて能動的な知識創造プロセスとして捉えられており，ゴミ箱モデルの問題点は克服されている[11]。

以上の検討の結果より，改訂・政策の窓モデルは，戦略的協働を分析するための理論的枠組の導出に際して，非常に参考になるモデルといえる。そこで次に，この改訂・政策の窓モデルの射程と概要を説明する。

表2　ゴミ箱モデルと改訂・政策の窓モデルの比較

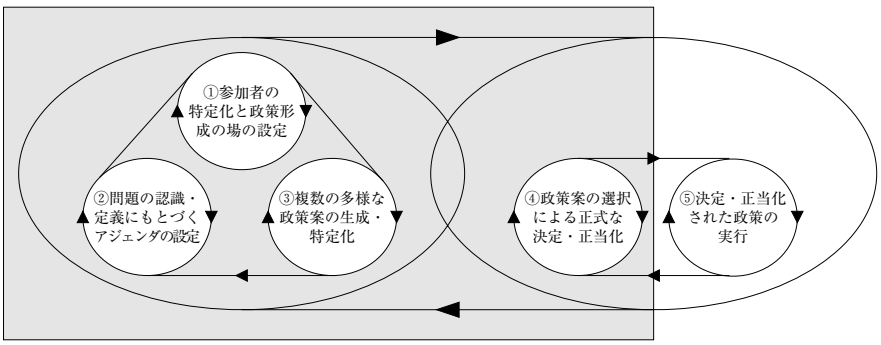
	(1)ゴミ箱モデル	(2)改訂・政策の窓モデル
①決定・正当化の困難性	×	○
②政策アクティビスト	×	○
③政策形成の場	×	○
④偶然性	○	○
政策形成プロセス	極めて受動的な知識創造プロセスとして捉えられている	極めて能動的な知識創造プロセスとして捉えられている

注）○は考慮されていること，×は考慮されていないことを示している。

2．改訂・政策の窓モデル

一般に，政策形成を含む公共政策のプロセスは，図1の改訂・政策の窓モデルの射程に示されるように，①参加者の特定化と政策形成の場の設定，②問題の認識・定義にもとづくアジェンダの設定，③複数の多様な政策案の生成・特定化，④政策案の選択による正式な決定・正当化，⑤決定・正当化された政策の実行の5つのプロセスから成り立っている。

これら5つのプロセスのうち，①，②，③の3つのプロセスのいずれが時間的に先行するか



注）⑥の政策アクティビストの行動は，①～⑤の全プロセスで展開される。

図1　改訂・政策の窓モデルの射程

10）Kingdon（1995）.
11）小島（2003），pp.45－49。

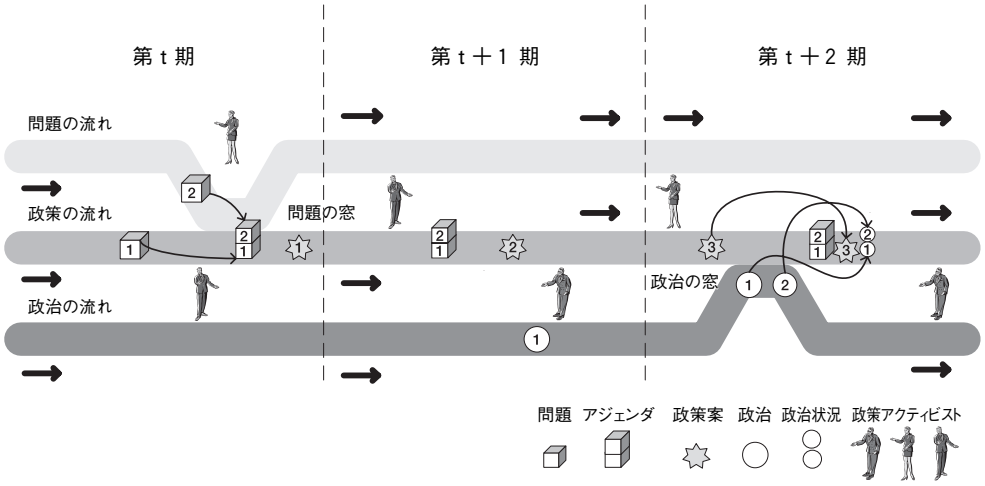


図２　改定・政策の窓モデルの概念図

は，政策ごとに異なる。また，５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，ある問題は，正式に決定・正当化されても，必ず実行されるわけではない。

改定・政策の窓モデルは，④と⑤の前提となる①，②，③の３つのプロセスに焦点を合わせつつ，①，②，③，④の４つのプロセスを分析・解明しようとするモデルである。

図２の改訂・政策の窓モデルの概念図に示されるように，政府・国会の内部と周辺の人々を参加者とする政策形成システムにおいては，３つの独自の生命をも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，政策の流れ，政治の流れの３つであり，いずれも左から右に流れており，決定的な時点に政策の窓が開くことによって合流する。

この政策の窓とは，参加者のうちでも特に重要な参加者である政策アクティビストが，自ら得意な政策案をおし進めたり特定の問題を注目させたりする好機を指している。政策の窓には，問題の窓と政治の窓の２種類がある。この問題の窓と政治の窓が開くことを契機に，さまざまな参加者によって問題の流れに投げ込まれる問題（過去に投げ込まれた問題を含む），あるいは政治の流れに投げ込まれる政治がそれぞれ，その開いた問題の窓もしくは政治の窓を通って，政策の流れの中に入り浮遊している。

この政策の流れの中で，問題・政策案・政治の３つが，全くの偶然だけでなく，政策アクティビストの結び付けにより，１つのパッケージを構成する場合がある。このような１つのパッケージを構成した問題は，「政府・国会のアジェンダ」（政府・国会の内部や周辺の人々が注目している複数の問題のリスト）に上程され，その優先順位が上がる可能性は劇的に高まる。そして，政策決定システムにおいて，これら問題と政策案が，正式に決定・正当化される可能性は非常に高くなる[12)]。

Ⅳ 「協働の窓モデル」の導出

１．射程の拡張と組織的知識創造モデル

前節の１項で述べたように，改訂・政策の窓モデルの分析対象である政策形成を含む公共政策と協働との間には，上述のような４つの類似点が存在すると同時に，次のような重要な相違点も存在する。

図３に示すように，政策形成を含む公共政策

12）Kingdon（1995），pp. 165－179.

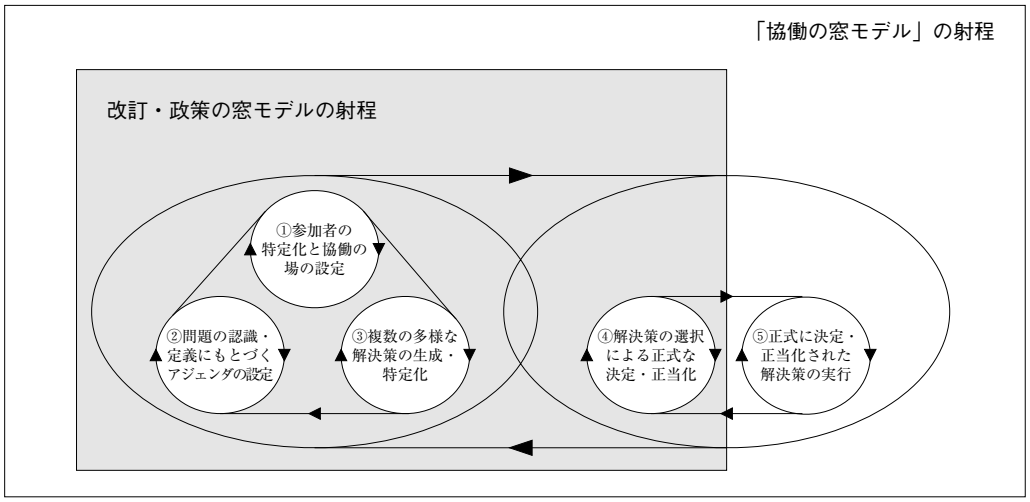


図3　「協働の窓モデル」における射程の拡張

および協働のプロセスは，いずれも①参加者の特定化と場の設定，②問題の認識・定義にもとづくアジェンダの設定，③政策案もしくは解決策の生成・特定化，④政策案もしくは解決策の選択による正式の決定・正当化，⑤正式に決定・正当化された政策案もしくは解決策の実行の5つのプロセスから成り立っている。

このうち，公共政策の場合には，④の政策案の選択による正式の決定・正当化のプロセスと⑤の政策の実行のプロセスは，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，④の決定・正当化は，⑤の政策の実行に先行する。第2に，④の決定・正当化の参加者と⑤の実行の参加者とは，原則として異なる。わが国においては，④の政策の決定・正当化を担う参加者は国会であり，⑤の政策の実行を担う参加者は政府である。

したがって，政策形成を分析するための改訂・政策の窓モデルの射程が，⑤の政策の実行に時間的に先行する4つ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。

一方，霧多布湿原トラストのようなNPOがコア参加者の1つである協働の場合には，④の決定・正当化のプロセスと⑤の協働の実行のプロセスは，次の2つの理由から不可分である。

第1に，④の決定・正当化が，⑤の協働の実行に常に時間的に先行するとは限らない。④の決定・正当化がなされないまま，⑤の協働が実行されることも決してまれではない。第2に，④の決定・正当化を担当する参加者と，⑤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。

したがって，図3に示すように，戦略的協働を分析するために提示された「協働の窓モデル」の射程は，上記の4つのプロセスに限定されるのではなく，⑤の協働の実行のプロセスをも含むよう拡張される必要がある。

「協働の窓モデル」を導出する際に参考になるのが，野中・竹内によって提示された組織的知識創造モデルである（なお，組織的知識創造モデルは，改定・政策の窓モデルの導出の際にも参考にされた）。彼らのモデルは，協働プロセスを直接に分析対象とするものではない。しかし，組織的知識創造モデルは，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を極めて能動的な知識創造プロセスとして捉えている。このイノベーションを極めて能動的な知識創造プロセスとして捉えている点が，上述のゴミ箱モデル等の場合とは異なっている。

組織的知識創造モデルは，① SECI 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 つの要素から構成されている。これら 4 つの要素が相互に作用することによって，組織的知識創造が展開される[13]。

NPO，政府，企業による戦略的協働に関する解決策も知識の塊である。したがって，協働プロセスは，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。

そこで本研究では，ローバーの分析と改訂・政策の窓モデルに組織的知識創造モデルの視点を取り入れ，次のような「協働の窓モデル」を導出する。すなわち「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」（ローバーは「政策企業家」として分析している[14]）が取りあげられ分析される。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，「問題が認識・定義される場」，「解決策が生成・特定化される場」（ローバーは「政策共同体」として分析している[15]），「組織のやる気が展開される場」，「協働が実行される活動の場」の 4 つが取りあげられ分析される。④の知識資産に対応する概念として，問題のリストもしくはセットである「アジェンダ」，協働の活動のリストもしくはセットである「活動状況」，組織のやる気[16]のリストもしくはセットである「組織のやる気状況」の 3 つが，それぞれ取りあげられ分析される。これらの詳細は「協働の窓モデル」が導出される中で説明される。

「協働の窓モデル」におけるアジェンダとは，「NPO，政府，企業いずれかの特定の参加者が，ある特定の時期に真剣に注目している問題のリストもしくはセット」である。このアジェンダを構成する問題は，NPO，政府，企業いずれかの特定の参加者が注目しているテーマであり，たとえば，高齢者福祉，障害者福祉，自然環境保護，青少年育成，草の根レベルの国際交流等である。

上記の定義にもとづいて，NPO，政府，企業いずれかの特定の参加者のアジェンダと問題の関係について説明する。「アジェンダ」は，「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」を指している。そして，たとえば，アジェンダ「PMF の開催」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」の 4 つの問題のリストもしくはセットである。

アジェンダの設定は，参加者がその時期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[17]。

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」と「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。

第 1 の要因は，協働の参加者と協働の場の組

13）① SECI 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 & Takeuchi（1995），Nonaka, Toyama & Konno（2001），野中・梅本（2001）。

14）Lober（1997）.

15）*ibid*., p. 8.

16）*ibid*., pp. 8－9.

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

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，彼らはいかなる行動を展開するのか，(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「解決策の特定化」のプロセスである。

2．参加者と協働の場

(1)　参加者

まず協働を決定・正当化する参加者は誰で，なぜ当該参加者がアジェンダや解決策に影響を及ぼすのかについて述べる。まず，協働のコア参加者であるNPO，政府，企業それぞれの誘因と動機づけについて述べる。

1）参加者の誘因

協働におけるNPO，政府，企業のセクターを異にする3つのコア参加者の誘因について述べる。

NPO　NPOが協働に参加する誘因は，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こと，②NPOの成員の満足を向上できること，③他の団体との相互作用を高めることができること，④他組織の財務的・人的資源にアクセスできること，⑤協働プログラムの有効性を高めることができること，⑥NPO自体のイメージを向上できること等である。

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

企業　企業が協働に参加する誘因は，①情報・技術的支援・財務的支援等を受けられること，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こと，③顧客，ビジネス・パートナー，投資家等へ訴求できること（戦略的マーケティング），④組織文化に適合した「なすべき正しいこと」ができること，⑤社会的に高い企業評価が受けられること等である[18)]。

2）　参加者の動機づけ

なぜ協働が生起するのかに関する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，①協働の問題をより良く理解できること，②より創造的でコストの低い解決策を採用できること，③協働することにより対立を回避できること，④各参加者の成果に対する関心を認識できること等の利益が得られる。

たとえば，米国のNGO（本研究ではNPOの1つと位置づけている）である環境防衛基金とマグドナルド社等の企業との協働である「ペーパー・タスクフォース」の場合，マグドナルド社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，事業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，環境防衛基金が，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，②参加することで協働する企業への信頼を高めることができることの2点である[19)]。

(2)　協働アクティビスト

協働アクティビストは，①特定の問題についての関心，②協働の成果に対する称賛や自己利益の追求，③政策価値の増大，④参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

18）Lober（1997），pp.11－13.
19）*ibid*., pp.14－17.

られる[20]。

協働アクティビストは，一般に，次の３つの場合に観察される。①特定の問題ないしアジェンダの重要性を認識させようとする場合，②新しい解決策を「解決策が生成・特定化される場」の参加者に馴染ませる「融和」（softening up）を通じて，自らが得意とする解決策をおし進めようとする場合，③開いた協働の窓を認識し，問題の流れ，解決策の流れ，協働の流れ，組織のやる気の流れの合流を活用して，問題，解決策，組織のやる気の３つを結び付け，１つのパッケージを構成しようとする場合である。

以下，３つの場合の協働アクティビストの役割を説明する[21]。

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３つの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，公聴会での証言，演説等によってインディケータを強調する。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「組織」の今年度の業績を知らせる。

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。彼らは，自らの解決策に関して論文を執筆し，証言し，聴取調査を試み，メディアに取りあげてもらえるよう努力し，誰とでも積極的に会おうとする。彼らは，自らの解決策を観測気球として浮かべ，その反応を見ながら自らの解決策を改訂し，再び解決策を観測気球として浮かべる。彼らは，協働システムの参加者で構成される協働の場の融和を目指している。このため彼らは，常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）問題，解決策，組織のやる気の３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，協働の窓が開く際に，①問題と解決策，②問題と組織のやる気，③解決策と組織のやる気をそれぞれ相互に結び付け，１つのパッケージを構成しようする。協働アクティビストは，NPO の成員，政治家，官僚，企業の成員，市民活動家，研究者，ジャーナリストであったりする。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は可能である。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。

多くの戦略的協働の事例において，特定の参加者のアジェンダを設定し，解決策の選択による正式な決定・正当化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。

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であればよい。彼らは，絶えず，問題，解決策，組織のやる気の３つを結び付けたり，切り離したり，また別の方法で結び付けようとする。協働の窓が開き，３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の資質　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。多くの優れた協働アクティビストは，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初めて，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，たくさんの人々と対話し，活動計画書を作成し，重

20）Kingdon（1995），pp. 122－124.
21）*ibid*., pp. 127－131.

要な人々に手紙を書き，審議会等で陳述する[22)]。

(3)　協働の場

上述のように，協働の場は，情報を解釈し，対象の中に意味を見出す時の基礎となる。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。この協働の場には，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。

この協働の場は，機能上，①問題が認識・定義される場，②解決策が生成・特定化される場，③組織のやる気が展開される場，④協働が実行される活動の場の4つに区分される。特定の協働の場は，これら4つのうちのどれか1つだけの場合もあるし，2つ，3つないし4つを兼ねている場合もある。

3．アジェンダの設定と解決策の特定化

「アジェンダの設定」と「他の解決策と比べた場合の特定の解決策の相対的な重視度」は，2つの要因によって決まる。第1の要因については「参加者と協働の場」で説明した。ここでは第2の要因である「アジェンダの設定」と「解決策の特定化」のプロセスについて説明する。

そのプロセスは，問題の流れ，解決策の流れ，協働の流れ，組織のやる気の流れの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，組織のやる気を引き出し，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

特定のアジェンダの設定については，1）問題とアジェンダ，2）組織のやる気と組織のやる気状況の2つの項目に分けて述べる。

1）問題とアジェンダ

なぜNPO，政府，企業いずれかの参加者が，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，次の2つのことが重要である。第1は，彼ら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ことである。第2は，彼ら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，それら問題のリストもしくはセットであるアジェンダを設定するのかということである。

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インディケータ，②衝撃的出来事，③フィードバックの3つのメカニズムがある。以下，これらのメカニズムについて説明する。

参加者は，インディケータ（たとえば，病気の発生率やプログラムのコスト）を用いて，問題の大きさを評価し，問題の変化を識別する。インディケータの解釈は，事実の直接的な評価を超えたはるかに複雑なプロセスである。インディケータの日常的監視に加えて，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問題について調査研究を試みる。このような調査研究は，参加者が注目すべき問題を示唆する。

参加者は，衝撃的出来事（災害，危機，個人的経験，有力な象徴的事実等）によっても，条件について学習する。これらの衝撃的出来事は，いくつかの条件に参加者の注目を惹きつける。衝撃的出来事は，それ単独ではなく，それを強化する事前の認識，信頼に足るインディケータ，他の類似の出来事との組み合せがより重要となる。

参加者は，フィードバックにより，現在のプログラムの状況に関する情報を収集したり，目標の達成度を示す情報を受けたり，予期せざる結果が起こることを予知したりする。

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。あるアジェンダが消え去る理由として次の5つがあげられ

22）*ibid*., pp. 179－183, pp. 204－205.

る。第1は，参加者がそのアジェンダに取り組んだり，曲がりなりにもアジェンダを解決する。第2は，アジェンダを浮き彫りにする条件が変化する。第3は，人々がある条件に慣れたり，アジェンダのレッテルを貼り替えたりする。第4は，別の意思決定項目が出現し，低い優先順位の意思決定項目として脇に押しやられる。第5は，参加者のアジェンダへの注目サイクルにより関心が消失する。

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わけではない。条件と問題との間には差異が存在する。人々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ようになる。

人々は次の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いくつかの動機が，彼らの行動を促進する。政治家は，自らの足跡を残すための方策を常に考えている。キャリア官僚は，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。

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。圧力団体による圧力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，参加者の問題に対する注目度を上げる。

なお本研究では，特定の期に分析対象となる「問題」には，当期に新たに認識・定義された「問題」と，それ以前の期において認識・定義され当期の初めにも未だ解決されていない問題のリストもしくはセットである「アジェンダ」の，両者が含まれている[23)]。

2）組織のやる気と組織のやる気状況

組織のやる気の「組織」とは，NPO，政府，企業の3つのうちいずれか1つの組織であり，協働の成果に最も重要な影響を及ぼす特定の「組織」を指している。したがって，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。

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，協働の実行（活動）を統合する重要な要素であり，協働の分析にとって不可欠な変数である[24)]。

本研究では，「組織のやる気」は，以下の①と②を分析対象としている。①は当期に新たに展開された「組織のやる気」である。②はそれ以前の期から展開され当期の初めにも変わらず展開されている「組織のやる気」である。「組織のやる気状況」は，これら①と②のリストもしくはセットである。

(2)　解決策の生成・特定化

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・特定化には融和が不可欠である。

1）解決策の原始スープ

解決策が協働の場の中で生成・特定化され，絞り込まれるプロセスについて述べる。理論的には解決策は無限に存在する。「解決策の原始スープ」の考え方によれば，さまざまな解決策が種々の場の中で検討される。そのプロセス

23）*ibid*., pp. 113－114, pp. 197－198.
24）Lober（1997）.

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。重要なのは，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，「解決策の原始スープ」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，多くのさまざまな場で解決策を売り込もうとする。さらに彼らは，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，解決策が生成・特定化される場の両者を融和しようとする。

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述べる。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。専門家で構成される「解決策が生成・特定化される場」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，解決策は「解決策が生成・特定化される場」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，解決策を実施した時のコストが，許容範囲内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[25]。

3）融和の必要性

キングダンは，次のような興味ある比喩によって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。サーファーは，大きな波に乗れる沖まで泳ぎ出て，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。大きな波が来るとき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」[26]。

「協働アクティビストの資質」で述べたが，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，専門能力および解決策を準備している必要がある。

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[27]。

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「解決策の原始スープ」の表面まで浮かび上がった時，その解決策が意思決定のための解決

25）Kingdon（1995），pp.116－144，pp.200－201.
26）*ibid*.，p.165.
27）*ibid*.，pp.142－143，p.165，pp.181－182.

策となる。「解決策が生成・特定化される場」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」と述べるようになる。

長い融和のプロセスは，「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，解決策が長い準備のプロセスを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，解決策が適切な時に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。ある解決策が上記の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，技術的実現可能性や「解決策が生成・特定化される場」の構成員の価値との整合性の規準を満たしていると主張する。

４．解決策の決定・正当化

(1)　問題，解決策，組織のやる気の３つのパッケージ

以上説明してきた問題の流れ，解決策の流れ，協働の流れ，組織のやる気の流れは，それぞれ独自のパターンをもって流れている。しかし，４つの流れが合流し，協働の流れの中で問題，解決策，組織のやる気の３つが相互に結び付き，１つのパッケージを構成する場合がある。このような場合，特定のアジェンダが正式に決定・正当化される可能性は劇的に高まる。

３つが相互に結び付く途中のいくつかの時点で，次のような２つの部分的なパッケージがみられる。(1)解決策と問題は相互に結び付いているが，組織のやる気がその結び付きを受容しない。(2)組織のやる気は解決策と結び付いているが，参加者は緊急に問題が解決されるとは思っていない。(3)問題と組織のやる気はともに具体的な行動を求めているが，採用すべき有効な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，特定のアジェンダが正式に決定・正当化される可能性はきわめて低い。

(2)　協働の窓

協働の窓は，上述のように，「協働アクティビストが自らが得意とする解決策をおし進めたり，特定の問題を人々に注目させる好機」を指している。協働アクティビストは，自らの解決策や問題をすぐ提示できるよう準備しながら，これらの好機がやって来るのをじっと待っている。

問題の窓，解決策の窓，組織のやる気の窓

問題の流れの中の問題，解決策の流れの中の解決策，あるいは組織のやる気の流れの中の組織のやる気を高める出来事のいずれかによって，それぞれの窓は開く。したがって，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。たとえば，新しい問題は，その問題に解決策を結び付ける好機を生み出す。あるいは，組織のやる気の流れの中の組織のやる気を高める出来事は，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。

問題の窓，解決策の窓，組織のやる気の窓は，相互に関連している。問題が差し迫って窓が開く場合，問題に対する解として生み出された解決策が，組織のやる気と適合するようなものであれば，それら解決策は，問題と組織のやる気とを結び付ける可能性をもつ。組織のやる気を削ぐような解決策は，たとえ問題に対する論理的には完全な解決策であったとしても，採用されない。同様に，組織のやる気を高めるような

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

1）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。参加者とくに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，組織のやる気とともに問題のいくつかは解決される。他の問題や解決策は十分な資源が投じられないために，組織のやる気が展開されても，他の場所へ流れて移っていく。

認知，推測，誤った推測　ここまでは，いつ協働の窓が開くのかが確実に予想できるかのように説明してきた。残念ながら，そのプロセスを主体的かつ能動的に操作しようとす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，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，しばしば誤って認知したり，誤って推定したりする。認知は誤らないかもしれないが，人間の本性は複雑であり不透明である。このため，現在窓が開いているのか，将来開くのかに関して，人々の間でも意見が異なることがある。

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，窓が開いているのは短時間で，かつまれである。好機はやってくるが，しかしまた過ぎ去っていく。窓は，長い間，開いたままでは決してない。

窓は短い間しか開いていない。この短い間しか開いていない窓を利用するためには，迅速な対応が必要である。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，窓が閉じる理由

まれにしか開かない窓　窓がまれにしか開かない理由としては，次の3つが考えられる。

第1は，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。彼らは，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ストックを使うわけにはいかない。

第2は，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度がある。

第3は，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。

窓が閉じる理由　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た時に，窓は閉じる。第2に，参加者は行動を起こすことに失敗するかもしれない。一度失敗すると，再度試みる気持ちをなくす。第3に，窓を開けた出来事が去っていく。危機や衝撃的出来事は，もともと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し，窓は閉じる。第5に，利用可能な解決策が存在しないために，窓は時々閉じる。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ために，協働アクティビストは，問題，解決策，組織のやる気の3つを能動的に結び付ける必要がある[28)]。

(3)　隣接問題への波及

特定の問題に関して窓が開くことは，他の類似の問題に関して窓が開く可能性を高める。こ

28）*ibid*., pp. 165－172, pp. 184－190,

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[29]。開いた特定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。

原則の確立　一度，先例となる最終的裁定がなされたり，画期的な解決策が正式に決定・正当化されたりすると，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。(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。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重要である。

隣接領域への波及　一度，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。

波及の原因　このような波及が生じる原因として，次の２つがあげられる。第１の理由は，最初の問題に成功し，その問題に関わった協働アクティビストを含む集団は，自ら大きな利益を手にしたことに気付くからである。成功した集団は，さらに成功しようと他の問題に取り掛かる。その際，特定の領域における問題が，隣接する領域において新たに認識・定義されるためには，２つの問題が同じカテゴリーの問題として位置付けられる必要がある。次に，速やかに行動することが重要である。最初の協働の実行は，その協働の新鮮味を削いでしまうからである。波及効果が現れる第２の理由は，参加者が先例にもとづいて議論するのが常だからである[30]。

５．協働の実行（活動）

戦略的協働の場合には，単一もしくは複数の特定の参加者による「協働の前史」が存在するのが一般的である。すなわち，ある新規の戦略的協働の実行（以下「活動２」と呼ぶ）がなされる場合，その活動２に先行する戦略的協働の実行（「活動１」と呼ぶ）が特定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。この活動１の展開は，活動２の先例の役割を果す。したがって，活動１は，活動２に関する①参加者の特定化と場の設定，②アジェンダの設定，③解決策の生成・特定化，④決定・正当化の４つのプロセスに大きな影響を及ぼす。そこで本研究では，協働の実行を分析するに際しては,活動のリストもしくはセットである「活動状況」を考慮する。

６．概念図

図４は,以上詳述してきた「協働の窓モデル」の概念図である。以下，図４について説明を加える。

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，協働の流れ，組織のやる気の流れの４つが，いずれも左から右へ流れている。協働システムの多種多様な参加者，とくに協働アクティビストは，これら４つの流れの中にさまざまな問題，解決策，協働の実行（活動），組織のやる気を投げ込んでいる。なお，図を簡明にするために，図４には，協働システムを構成する個々の場，および協働アクティビスト以外の多種多様な参加者は描かれていない。同様に，これら参加者によって４つの流れの中へ投げ込まれた，数字が付されている問題・解決策・協働の実行（活動）・組織のやる気以外は描かれてはいない。

まず上から１番目の問題の流れに関して説明する。第ｔ期の早い時期に，問題１が，問題の

29）Haas（1968）.
30）Kingdon（1995）, p.148, pp.190－194.

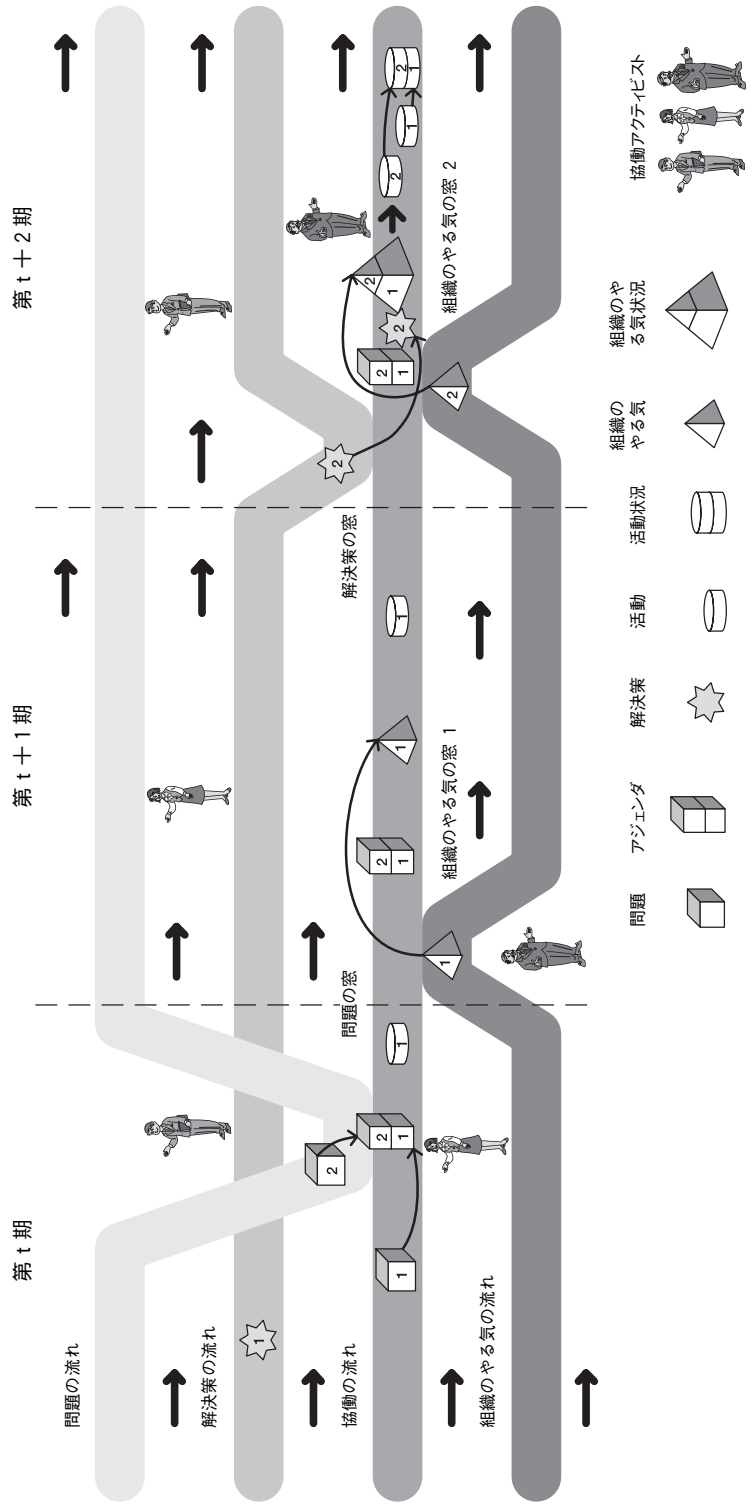


図４　「協働の窓モデル」の概念図

流れの中に投げ込まれ，開いていた問題の窓を通って協働の流れの中に入り，浮遊している。概念図では，この問題の窓は省略している。この第ｔ期に，問題の窓が開くことを契機に，認識・定義された問題２が，問題の流れの中に投げ込まれ，開いている問題の窓を通って協働の流れの中に入り，浮遊している。そして，協働の流れの岸にいる協働アクティビストが，この問題２を拾いあげ，問題１の上に積み上げ，アジェンダ（１，２）を構成する。

上から２番目の解決策の流れに関して説明する。第ｔ期に協働の場の中で生成・特定化された解決策１が，解決策の流れの中に投げ込まれている。しかし，この解決策１は，未だ十分に融和された解決策ではなく，解決策の窓を開くことなく，第ｔ期において消失している。さらに，第ｔ＋２期では，解決策の窓が期首に開いたことを契機に生成・特定化された解決策２が，開いた解決策の窓を通って，協働の流れの中に入り浮遊している。

上から３番目の協働の流れに関して説明する。最初の第ｔ期では，第ｔ期の早い時期から展開されてきた部分的・限定的な協働といえる活動１が，協働の流れの中に存在する。この活動１は，第ｔ＋１期と第ｔ＋２期にも展開される。そして，活動１は，第ｔ＋２期において新たに展開されることになった活動２とともに，活動のリストもしくはセットである活動状況（１，２）を構成する。

上から４番目の組織のやる気の流れに関して説明する。第ｔ＋１期において，組織のやる気の窓１が開くことを契機に，組織のやる気１が認識され，開いた窓を通って協働の流れの中に入り，浮遊している。さらに，第ｔ＋２期において，組織のやる気の窓２が開くことを契機に，組織のやる気２が認識され，開いた窓を通って協働の流れの中に入り，浮遊している。協働アクティビストが，この組織のやる気２を拾いあげ，組織のやる気１の上に積み上げ，組織のやる気状況（１，２）を構成する。

最後に，上から３番目の流れである協働の流れにおける各期の問題，解決策，組織のやる気の３つの結び付き，活動と活動状況に関して，第ｔ期，第ｔ＋１期，第ｔ＋２期の順に説明する。

第ｔ期において，問題の流れと協働の流れが途中で合流している。この合流は，問題の窓が開いた結果生じたものである。この問題の窓が開いたことを契機に認識・定義された問題２が，開いている問題の窓を通って協働の流れの中に入り，浮遊している。そして，協働の流れの岸にいる協働アクティビストが，この問題２を拾いあげ，問題１の上に積み上げている。さらに，解決策１が解決策の流れの中に投げ込まれている。しかし解決策１は，未だ十分に融和されたものではなく，第ｔ期において消失している。このため第ｔ期の協働の流れの中には，問題【アジェンダ（１，２)】と活動１のみが存在していた。

第ｔ＋１期において，組織のやる気の窓１が開いたことを契機に認識された組織のやる気１が，組織のやる気の流れの中に入っている。この組織のやる気１は，開いた組織のやる気の窓１を通って協働の流れの中に入り，浮遊している。一方，第ｔ＋１期においては，解決策の流れの中に，いかなる解決策も投げ込まれていない。このため，協働の流れの中には，問題【アジェンダ（１，２)】と組織のやる気１が浮遊しているのみで，問題，解決策，組織のやる気の３つは，１つのパッケージを構成するに至っていない。最終的に，第ｔ期の場合と同様，第ｔ＋１期において実行されている協働は「活動１」のみである。

第ｔ＋２期において，協働の流れの中で，問題【アジェンダ（１，２)】，解決策【解決策２】，組織のやる気【組織のやる気状況（１，２)】の３つは，相互に結び付き，１つのパッケージを構成している。その結果，問題【アジェンダ（１，２)】と解決策【解決策２】が正式に決定・正当化され，新たな「活動２」が展開される。最終的に，第ｔ＋２期では，「活動１」と「活

動２」のリストもしくはセットである活動【活動状況（１，２)】が，より広範かつ積極的に展開されることになる。

以上説明してきた第ｔ期と第ｔ＋１期における部分的な結び付き，および第ｔ＋２における完全な結び付きは，協働の窓が開くことによって自然に生じるわけではない。いずれの結び付きの場合も，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，図４の概念図のように，複数の場合が一般的である。

７．偶然性とパターン

「協働の窓モデル」においては，偶然性に支配される重要な協働アクティビストの出現，協働の窓の開放，その結果生じる４つの流れの合流などが，最終結果に大きな影響を及ぼすことが考慮されている。協働の場合，全てが予測可能なわけではない。

しかし「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，４つの流れの内部プロセス，合流を形成するプロセスや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するからである。以下，それぞれについて説明を加える。

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。全ての問題が，等しく問題の流れの中に投げ込まれるわけではない。インディケータ，衝撃的出来事，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・定義されるわけでもない。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。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。

全ての解決策が等しく解決策の流れの中に投げ込まれるわけでもない。多様な解決策に選択規準を適用すれば，特定のパターンを持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・特定化される場の構成員の価値との整合性，(3)許容できるコスト，(4)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。

やる気がある特定の参加「組織」が常に存在するわけでもない。資源を有しておらず，やる気もない参加「組織」もあれば，資源を有しておりながら，やる気がない参加「組織」もある。

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わけではない。特定の問題，解決策，組織のやる気が，それぞれの流れの中に投げ込まれるタイミングは，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，合流の可能性は小さい[31)]。

８．「協働の窓モデル」の特徴

本稿では，戦略的協働を分析するための理論的枠組として「協働の窓モデル」を導出した。この「協働の窓モデル」は，導出の際に参考にされた政策形成の理論的枠組である改訂・政策の窓モデルとは，表３に示すように，６つの点で相違している。以下，表３について説明する。

第１に，改訂・政策の窓モデルでは，政策の実行は全く考慮されていない。一方，「協働の窓モデル」では，協働の実行（活動）は考慮されている。

第２に，改訂・政策の窓モデルでは，組織のやる気と，そのストックである組織のやる気状況は全く考慮されていない。一方，「協働の窓

31）*ibid*., pp. 206－208.

表３　改定・政策の窓モデルと「協働の窓モデル」の相違点

	改定・政策の窓モデル	「協働の窓モデル」
政策の実行／協働の実行（活動）	政策の実行は考慮されていない	協働の実行（活動）は考慮されている
組織のやる気・組織のやる気状況	組織のやる気・組織のやる気状況は考慮されていない	組織のやる気・組織のやる気状況は考慮されている
政治	政治は単独で考慮されている	政治は問題に統合され考慮されている
流れの数	問題の流れ，政策の流れ，政治の流れの 3 つ	問題の流れ，解決策の流れ，協働の流れ，組織のやる気の流れの 4 つ
場の種類	3 つ	4 つ
アクティビストの役割の数	4 つ	5 つ

モデル」では，ローバーの分析が参考にされ，組織のやる気と組織のやる気状況が考慮されている。

第３に，改訂・政策の窓モデルでは，政治と問題は独立のものとして別個に考慮されている。一方，「協働の窓モデル」では，政治は問題に統合され考慮されている。

第４に，改訂・政策の窓モデルでは，問題の流れ，政策の流れ，政治の流れの３つの独立した流れが分析されている。一方，「協働の窓モデル」の場合には，問題の流れ，解決策の流れ，協働（の実行）の流れ，組織のやる気の流れの４つの独立した流れが分析されている。

第５に，改定・政策の窓モデルでは，政策形成の場として，①問題が認識・定義される場，②政策案が生成・特定化される場，③政策が決定・正当化される場の３種類が考慮されている。一方，「協働の窓モデル」では，協働の場として，①問題が認識・定義される場，②解決策が生成・特定化される場，③組織のやる気が展開される場，④協働が実行される場の４種類が考慮され分析されている。

第６に，改定・政策の窓モデルでは，政策アクティビストの役割として，①問題に対する関心を高める，②自らが得意とする解決策をおし進める，③政策の窓が開いた際に問題・解決策・政治の３つを主体的に結び付ける，④政策形成の場を主体的に設定するという４つが分析されている。一方，「協働の窓モデル」では，協働アクティビストの役割として，政策アクティビストの 4 つの役割に加えて，⑤協働の実行をリードする役割が分析されている。

このような特徴を有する「協働の窓モデル」は，既述のように，ローバーの分析，改訂・政策の窓モデル，組織的知識創造モデル等を参考にして導出された理論的枠組であり，次の５つの優れた点を持っている。

第１に，「協働の窓モデル」は，協働の連続的・増分的な変化すなわち「小さな変化」ではなく，「大きな変化」が生起するメカニズムの解明に挑戦するモデルである。協働の「大きな変化」は，問題，解決策，組織のやる気が 1 つのパッケージを構成する場合に生起する可能性が高い。

第２に，「協働の窓モデル」は，偶然性とパターンをともなう現象の理解を前進させるモデルである。

第３に，「協働の窓モデル」は動態的モデルである。「協働の窓モデル」の場合，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，協働の窓が開いた際に合流すると想定されている。一方，他の協働に関するモデルは，出来事が段階の順序通りにきちんと進行するこ

とを想定し，各段階を個別に分析している点で，静態的モデルである[32]。

第4に，「協働の窓モデル」は，実際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。一方，他の協働に関するモデルは，現実の協働の諸要素を含んではいるが，協働プロセスの一部を記述しているのみで，不完全である。

第5に，「協働の窓モデル」は，協働プロセスを極めて能動的な知識創造プロセスとして捉えているモデルである。上述のように，「協働の窓モデル」では，4種類の協働の場や協働アクティビストの5つの役割が考慮されている。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。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[33]。

参考文献

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.

Drucker, P. F.(2002), *Managing in the Next Society*, Bedford: St. Martin's Press. (上田惇訳『ネクスト・ソサエティ』ダイヤモンド社, 2002)

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

Kingdon, J. W. (1995), *Agendas, Alternatives, and Public Policies*, 2nd ed., 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。

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.

クロー＝ゲオルク＝フォン・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。

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

Murray, V.(1998), "Interorganizational Collaboration in the Non Profit Sector," in *International Encyclopaedia of Public Policy and Administration,* 2, Boulder : Westview Press, pp. 1192-1196.

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。

鈴木敏正・伊東俊和編著 (2001),『環境保全から地域創造へ―霧多布湿原の町で』北樹出版。

32) Murray (1998).
33) Weick (1993).

Takahashi, Lois M. and Gayla Smutny (2002), "Collaborative Windows and Organizational Governance: Exploring the Formation and Demise of Social Service Partnerships," *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly,* 31 (2), pp. 165－185.

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