

タイトル	リニモの運行における戦略的協働
著者	菅原, 浩信; Sugawara, Hironobu
引用	北海学園大学経営論集, 11(2): 79-94
発行日	2013-09-25

# リニモの運行における戦略的協働

菅 原 浩 信

## I はじめに

### 1. 問題意識

近年、地方交通のみならず、公共交通全体を取り巻く環境は厳しさを増してきている。しかし、公共交通の特性や果たしている役割等を考慮すれば、その維持を図っていく必要がある。例えば、鉄道の維持の必要性については、「通常、列車の運行には時刻表が設定されており、多くの列車は定時運行がなされている。このように、われわれは、いつでも確実に利用できるという安心感を鉄道から享受している」、「不特定多数の人々が鉄道を利用するとともに、通勤や通学などにおいて鉄道は高い必需性を有している。そのため、鉄道が廃止されると、特定多数の移動に大きな制約が生じてしまう」（以上、小澤（2011））、「鉄道の廃止が沿線地域の社会的費用を増加させる場合には、公的部門による市場介入によって鉄道を維持することが正当化される」（福田（2005））等の指摘がなされている。

そこで、今後とも公共交通の維持を図っていくのであれば、交通事業者（企業）や国・都道府県・市町村（政府）だけではなく、NPO・住民等も、公共交通の運営に参画していくことが求められる。例えば、高橋（2006）は「バス事業の維持・改善の責任を事業者あるいは自治体のいずれかのみには負わせるべきでない」とし、「公（中央・地方政府）・共（地域住民の非営利組織）・民（民間

のバス事業者）のそれぞれが努力し、金銭のみならず知恵と労働力を出し合うパートナーシップが求められている」と指摘している。また、下村（2006）は「鉄道を存続・活性化していく上で、鉄道事業の運営に公的部門・民間部門だけではなく、市民が主体的に運営に参加する方向性に期待感が集まっている」とし、「こうした運営形態を『第四セクター鉄道』と呼ぶ動きが見られる」と指摘している。さらに、菅原（2008）は「今後、より適切な地域航空輸送サービスを継続的に提供していくには、第3セクターと行政のパートナーシップの構築・展開にとどまらず、公・民パートナーシップを構築・展開することが必要」と指摘している。

つまり、公共交通の維持を図っていくためには、NPO・政府・企業間の戦略的協働（以下、「戦略的協働」、「協働」と略記する場合がある）が必要とされているのである<sup>1)</sup>。戦略的協働とは、「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<sup>2)</sup>が、単一もしくは2つのセクターの参加者だけでは生み出すことが不可能な新しい概念や方法を生成・実行することで、多元的な社会的価値を創造する<sup>3)</sup>プロセス」（小島・平本（2011））と定義される。しかし、公共交通の維持を図っていくための戦略的協働が「なぜ」「どのように」形成され、実現され、展開されているのかについては、これまで十分に言及されているとはいえない<sup>4)</sup>。

## 2. 研究目的と研究方法

そこで、本研究では、公共交通の維持を図っていくために必要とされている戦略的協働が「なぜ」「どのように」形成され、実現され、展開されているのかについて解明することを目的とする。

本稿では、リニモ（東部丘陵線，名古屋市名東区藤が丘～豊田市八草町間 8.9 km）の運行を協働プロジェクトの事例として取り上げ、その戦略的協働の形成・実現・展開のプロセスの解明を試みる。リニモの運行が継続されているのは、NPO（リニモねっと，NPO 法人リニモクリエイト等），政府（愛知県，沿線自治体（名古屋市等の5市）），企業（愛知高速交通等）間の戦略的協働が形成され、実現され、展開されているからである。なお、本稿では、戦略的協働の主要な参加者に対するインタビュー調査結果<sup>5)</sup>の他、文献・資料、新聞記事等の2次データが用いられている。

## II 分析枠組

### 1. 先行研究

NPO・政府・企業という3つのセクター間における戦略的協働を分析したものとしては、Takahashi and Smutny (2002) および佐々木 (2009) があげられる。

Takahashi and Smutny (2002) は、カリフォルニア州オレンジ郡の HIV 感染者および AIDS 患者に対する治療サービスの提供を目的とした HIV Wellness Collaborative という協働プロジェクトの分析である。この協働プロジェクトの参加者は、治療サービスを提供する Laguna Shanti, Delhi Center, 助成財団である California Endowment (以上, NPO), County of Orange Health Care Agency (政府), および治療サービスを提供する Latino Psychological and Social Services (企業) である。分析の結果、(1)協働

の形成を促進する特定の環境は、協働の短期的な解消を必然的にもたらず、(2)協働マネージャー (Collaborative manager) と協働企業家 (Collaborative entrepreneur) はそれぞれ異なるスキルを要求される、(3)参加者は、協働に参加することで、目に見えない成果を得ている、(4)協働における当初のガバナンス構造は、適応能力を制限し、協働の短期的な解消につながる、という4点が明らかとなった。しかし、この分析の枠組として用いられている Lober (1997) の「戦略形成モデル」は、協働の形成のプロセスを解明しようとするために導出された枠組である。そのため、「協働ガバナンス」や「協働マネージャー」という概念を導入することにより、協働の実現プロセスについては詳細な分析がなされているものの、協働の展開プロセスについては十分な分析がなされていない。

佐々木 (2009) は、「GEL-COO ま」の商品化という協働プロジェクトの分析である。この協働プロジェクトの参加者は、NPO 法人シビックメディア (NPO), 札幌市経済局, 円山動物園 (以上, 政府), および株式会社 GEL-Design (企業) である。分析の結果、商品化プロセスにおける成功要因として、(1)社会課題についての各セクター間の共通認識の存在、(2)各セクターが抱く将来ビジョンの共通性、(3)フラットでオープンなコミュニケーションの場 (運営委員会方式による実行システム), という3点が明らかとなった。しかし、この分析は、組織間協働モデルをもとにして、課題の明確化 (関係するステイクホルダーの明確化と課題に対するステイクホルダー間の相互認識の段階) — 目標の明確化 (利害の異なる組織が合意しうる共通の目標や価値を創造しながら、将来に向けての明確な方向を設定していく段階) — 実行と評価 (組織間で合意を得た共同事業を維持・発展させるため、外部組織からの支援や支持をもとにシステムや機構を創り上げる段階) と

いう3つのステージを経て協働化が進むという仮定を前提として行われている<sup>6)</sup>。そのため、協働の形成・実現プロセスについては詳細な分析がなされているものの、協働の展開プロセスについては十分な分析がなされていない。

したがって、公共交通の維持を図っていくために必要とされている戦略的協働が「なぜ」「どのように」形成され、実現され、展開されているのかについて解明するためには、協働の展開プロセスについても分析の射程に入れた分析枠組を採用することが求められる。

## 2. 分析枠組

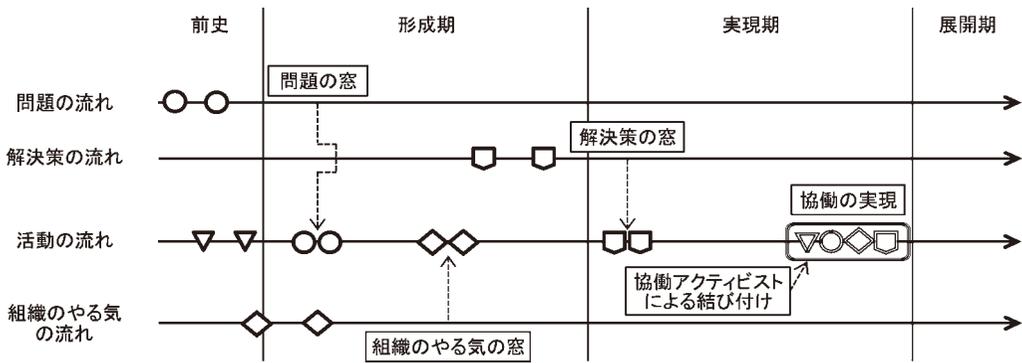
そこで、本研究における分析に際しては、戦略的協働が「なぜ」「どのように」形成され、実現され、展開されているのかについて解明することを目的とした「協働の窓モデル」(小島・平本(2011))を採用する。協働の窓モデルとは、ゴミ箱モデル(Cohen, March and Olsen(1972)), 政策の窓モデル(Kingdon(1984)), 組織的知識創造モデル(Nonaka and Takahashi(1995)), 改訂・政策の窓モデル(小島(2003)), 協働促進・抑制要因モデル(Gray(1989)), 協働形成モデル(Lober(1997))等、戦略的協働に密接に関連する先行研究から導出されたものである。

公共交通の維持を図るための戦略的協働が「なぜ」「どのように」形成され、実現され、展開されているのかを解明するということは、具体的には、以下の8つの問いに対する答えを明らかにすることである。(1)戦略的協働の参加者は、なぜ・どのように特定化されるのか、(2)協働の場<sup>7)</sup>は、なぜ・どのように設定・活用されるのか、(3)様々な問題<sup>8)</sup>は、なぜ・どのように認識・定義されるのか、(4)複数の多様な解決策は、なぜ・どのように生成・特定化されるのか、(5)組織のやる気<sup>9)</sup>は、なぜ・どのように生成されるのか、(6)活動<sup>10)</sup>

は、なぜ・どのように実行されるのか、(7)戦略的協働は、なぜ・どのように正式に実現されるのか、(8)実現された戦略的協働は、なぜ・どのように展開されるのか。

協働の窓モデルの概要は、以下の通りである(図1)。協働の窓モデルとは、協働プロジェクトを、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つの独立した流れの合流によって説明しようとするものである。これら4つの流れは、左から右へ時間の経過とともに流れている。問題の流れ、解決策の流れ、組織のやる気の流れの3つの流れは、特定の時点に、協働の窓が開くことによって活動の流れに合流する。協働の窓とは、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)自らが有効であると考える解決策を推し進めたり、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。参加者、特に協働アクティビストは、これら4つの流れに様々な問題、解決策、組織のやる気、活動を投げ込んでいる。

問題、解決策、組織のやる気の3つの場合と活動の場合とでは、それぞれが協働の場で生み出され、それぞれの流れの中に投げ込まれ、その後活動の流れの中で浮遊するまでのプロセス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、さらに以下の2通りのプロセスに分かれる。(1)協働の窓の開放を契機に、協働の場において、問題は認識・定義され、解決策は生成・特定化され、組織のやる気は生成され、それぞれの流れの中に投げ込まれる。これら問題、解決策、組織のやる気は、それぞれ開いている窓を通して、活動の流れの中に入り浮遊する。(2)協働の窓の開放を必ずしも契機とせず、協働の場において、問題は認識・定義され、解決策は生成・特定化され、組織のやる気は生



注：図1には、参加者、協働の場、協働アクティビストが描かれていない。  
 出所：小島・平本（2011），p.15を参考に筆者作成。

図1 「協働の窓モデル」の概念図

成され、それぞれの流れの中に投げ込まれる。当期に開いている窓がある場合、問題、解決策、組織のやる気は、それぞれの窓を通して、活動の流れに入り浮遊する。しかし、当期に開いている窓がない場合、問題、解決策、組織のやる気は、投げ込まれたそれぞれの流れの中で、そのまま浮遊する。一方、活動は、協働の場において生成された後、活動の流れの中に投げ込まれ、そのまま活動の流れの中で浮遊する。

問題、解決策、組織のやる気、活動の4つは、それぞれの流れの中で、もしくは活動の流れの中で、協働アクティビストによって能動的に結びつけられたり、偶然に結びついたりする。こうして、アジェンダ、諸解決策、組織のやる気状況、活動状況の4つのストックが形成される。協働の進展に伴い、活動の流れ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つのすべてが、協働アクティビストによって相互に結びつけられるのに十分な内容を備えるようになると、協働アクティビストは、これらを結びつけ、4つのすべてからなる1つのパッケージを構成し、協働が実現される。こうして実現された協働が、参加者によって展開される。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によって結びつけられるには十分な内容を備えていない場合、協働は実現されない。

協働プロジェクトは、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期間に区分される。前史（第1期）は、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以前の期間を指している。形成期（第2期）は、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、協働の実現に向けた諸準備を行う期間を指している。この形成期においては、アジェンダ、諸解決策、組織のやる気状況、活動状況の4つのそれぞれは、まだ十分な内容を備えていない。このような場合、これら4つは部分的にしか結びついておらず、1つのパッケージを構成していない。したがって、協働は実現されない。実現期（第3期）は、形成期を経て、アジェンダ、諸解決策、組織のやる気状況、活動状況の4つが完全に結びつき、協働が実現されるまでの期間を指している。展開期（第4期）は、実現期の終わりに実現された協働を全部の参加者が展開している期間を指している。この展開期には、既

存の協働が進展したり、協働が波及したり、新たな協働が実現されたり、既存の協働が発展的に解消されることもある。

このように、協働の窓モデルは、前述の6つのモデルでは十分に考慮されていない、(1)能動的な知識創造、(2)問題と解決策、(3)組織のやる気、(4)活動、(5)偶然性、(6)動態的モデル、(7)成果の7つの要素すべてが考慮されており、現実の戦略的協働のほぼすべての要素を考慮した、包括的かつ統合的な枠組である。

### III 事例

本事例を4期間に区分し、記述する(表1-1~1-3)。4期間とは、(1)第4次全国総合開発計画において、名古屋東部丘陵の開発が「研究学園都市構想」として位置づけられてから、HSST(磁気浮上式システム)実用化研究調査等を経て、万国博覧会(「愛・地球博」)の誘致決定までの前史(第1期, 1987年6月~1997年6月)、(2)東部丘陵線推進協議会の設立、愛知高速交通の設立、リニモ開業等を経て、「愛・地球博」の閉幕(25日)までの形成期(第2期, 1997年7月~2005年9月)、(3)「愛・地球博」閉幕後、「リニモを活かした地域づくり・地域交通のためのフォーラム」の開催、リニモねっとの設立等を経て、NPO法人リニモクリエイトの認証により、リニモの利用促進・活用体制が確立されるまでの実現期(第3期, 2005年9月~2006年11月)、(4)リニモねっと・NPO法人リニモクリエイト、愛知県、愛知高速交通等によってリニモの利用促進や活用が図られている展開期(第4期, 2006年12月~現在)である。

### IV 分析

リニモの運行における戦略的協働の4期における参加者の行動と行動間の相互関係を、

以下の4つの手続きによって記述・分析する。(1)分析の出発点となる年表を作成する、(2)参加者の行動と行動間の相互関係を年代順に詳細に記述する(以上、表1)、(3)協働の窓モデルに基づいて、各期および全期間における参加者の行動と行動間の相互関係を詳細に分析する(表2)、(4)表2で示された結果に基づき、戦略的協働の一般的特徴として、小島・平本(2011)で提示された18の命題の妥当性を検討する(表3)。これら18の命題は、前述した8つの問いに対する答えになっているはずである<sup>11)</sup>。

なお、公共交通の維持を図っていくための戦略的協働をどのように形成し実現し展開するのが適切であるのかに関する実践的指針として、表3で示した18の命題の他に、以下の4点をあげることができる<sup>12)</sup>。

第1に、戦略的協働の参加者は、その理念を共有するとともに、長期的な視野に立って行動する必要がある。リニモの運行における戦略的協働の場合、参加者が「リニモの運行継続」「リニモの存続」という理念を共有し、その実現に向けて様々な活動を実施した結果、沿線の大学の参画、リニモの観光資源としての活用、沿線の市民団体の活性化といった波及効果が生まれてきている。こうした波及効果が現れるには、ある程度長い時間を要するはずである。

第2に、特に戦略的協働の形成・実現段階においては、政府が重要な役割を果たす必要がある。リニモの運行における戦略的協働の場合、愛知県は、リニモの運行継続のために、市民との協働が必要であると考えた。そこで、「リニモを活かした地域づくり・地域交通のためのフォーラム」およびワークショップを開催した。その参加者によって、リニモねっとおよびリニモクリエイトが設立されていることから、愛知県は重要な役割を果たしている。

第3に、協働の場が広く社会に開かれたも

表1-1 リニモの運行における戦略的協働の年表（1）

	年	月	政府 (国, 愛知県, 沿線自治体等)	企業 (地元財界, 愛知高速交通等)	NPO (リニモねっと, リニモクリエイト等)
前史 (第1期)	1987	6	4全線で名古屋東部丘陵の開発が「研究学園都市構想」として位置づけられる		
	1988		県, 「あいち学術研究開発ゾーン」構想公表		
		10	鈴木礼治(県知事), 博覧会構想公表		
	1989	4		「21世紀万国博覧会誘致準備委員会」発足	
		8	県・名鉄等の出資で中部HSST(実験開発会社)設立		
		11	HSST実用化研究調査委員会発足		
		12	運輸省, 調査・検討会発足		
	1990	1	博覧会開催予定地として「海上の森」を選定		「21世紀万国博覧会基本問題懇談会」設置
		4	HSST実験線工事着手		
	1991	5	走行試験開始(～1993.3)		
	1992	1	運輸政策審議会答申(2008年までに整備することが適当であるA路線として東部丘陵線を位置づけ)		
		6			「21世紀万国博覧会基本構想策定委員会」設置
	1993	4	運輸省, 調査・検討会の調査結果公表(HSSTは実用化に対して技術的に問題ない)		
		5	HSST実用化研究調査委員会, 調査結果公表(HSST実用化に問題ない)		
	1994	6			「愛知21世紀万博基本構想」
	1995	11			「21世紀万国博覧会全国推進協議会」設立
	1996	1	通産省, 「21世紀国際博覧会推進室」設置		
		4	開催申請書をBIE(博覧会国際事務局)へ提出		
	1997	6	万博誘致決定		
	形成期 (第2期)	1997	10		
1998		4	県・沿線3市1町, 東部丘陵線推進協議会(以下, 推進協議会)設立		
1999		4	東部丘陵線が着工準備箇所として採択		日本野鳥の会愛知県支部, 「海上の森」でオオタカの営巣を確認
		7	東部丘陵線導入機種選定委員会, HSSTを選定		
2000		2		愛知高速交通設立(出資: 県30.8%, 沿線3市1町21.2%, 名鉄15.8%等)	

出所: インタビュー調査結果, 愛知県資料, 町村(2005)等より作成。

リニモの運行における戦略的協働(菅原)

表 1-2 リニモの運行における戦略的協働の年表(2)

	年	月	政府 (国, 愛知県, 沿線自治体等)	企業 (地元財界, 愛知高速交通等)	NPO (リニモねっと, リニモクリエイト等)
形成期 (第2期)	2000	5	日進市が推進協議会に加入(以後, 沿線4市1町となる)		
		6	愛知万博検討会議(以下, 検討会議。~2000.12)		
		7	検討会議, 「海上の森」の活用面積の大幅縮小で合意		
		9	万博メイン会場が愛知青少年公園に変更		
	2001	10	県, 都市計画決定告示・環境影響評価書縦覧	軌道法特許取得	
		12			博覧会協会, 博覧会基本計画の中で東部丘陵線を会場へのアクセスルートとして位置づけ
	2002	3	国交省, 都市計画事業認可・軌道法工事施行認可		
		11		愛称「Linimo」(リニモ)に決定	
	2003	5			博覧会協会, 愛知高速交通に開催期間中1編成貸与決定
		12		駅名決定	
	2004	6		試験走行開始	
		9			博覧会協会, 愛知高速交通に増便を要請
		11		運賃等認可申請	
		12		工事竣工届出, 運輸開始認可申請	
実現期 (第3期)	2005	2	国交省, 運輸開始認可		
		3	愛・地球博開幕	リニモ開業	
		9	愛・地球博開幕(25日)東部丘陵線連絡協議会(以下, 連絡協議会)設立		
	2005	11	県, 「リニモを活かした地域づくり・地域交通のためのフォーラム」開催⇒フォーラム終了後, 70名ほどが参加しワークショップを開催(~2006.1)		
		12		貸切列車料金の設定	
	2006	1	県, ワークショップ最終回に参加者へ「市民組織として活動を継続しては」という働きかけ		県の働きかけに応じ, 30名ほどの希望者が集まる
		2			市民組織の設立準備会開催
		3		開業1周年記念イベントの開催	愛知高速交通から協力依頼をうけ, 「リニモ1周年記念イベントを共催する連絡会」設立⇒開業1周年記念イベント(「第1回リニモまつり」)に協力
		7			市民組織「リニモねっと」(以下, ねっと)設立
				リニモ見学会開催	ねっと, リニモ見学会への協力(ガイドボランティア)
		8			リニモクリエイト(以下, クリエイト)設立総会

出所: インタビュー調査結果, 愛知県資料, リニモねっと資料, 町村(2005), 島田(2007)等より作成。

表 1-3 リニモの運行における戦略的協働の年表（3）

	年	月	政府 (国, 愛知県, 沿線自治体等)	企業 (地元財界, 愛知高速交通等)	NPO (リニモねっと, リニモクリエイト等)
実現期 (第3期)	2006	11			ねっと・クリエイト, 「リニモ フォトコンテスト」「リニモ写 真展」開催
					クリエイト, NPO 法人として 認証される
展開期 (第4期)	2007	1			ねっと・クリエイト, 第2回の 「リニモフォトコンテスト」「リ ニモ写真展」開催
		3	県, 「早春ウォーキング」開催		ねっと・クリエイト, 「早 春 ウォーキング」開催に協力
					ねっと・クリエイト, 「第2回 リニモまつり」開催(～2007.4)
		4			ねっと・クリエイト, 「ファッ ションショーin リニモ」開催
		10			ねっと・クリエイト, 「秋色 ウォーキング」開催(～2007.11, 県から受託)
	2008	2			ねっと・クリエイト, 「早 春 ウォーキング」開催(～2008.3, 県から受託)
		3			ねっと・クリエイト, 「第3回 リニモまつり」開催
		5		体験乗車券(2008.3発売開始) を活用した取り組みをねっと・ クリエイトに依頼	ねっと・クリエイト, 「クイ ズ・リニモネア」開催
		7	連絡協議会, 「わくわく体験リ ニモツアーズ」開催	貸切列車を活用した取り組みを 連絡協議会に依頼	
		10	連絡協議会, 「秋色ウォーキン グ」開催(～2008.11)		ねっと・クリエイト, 「秋色 ウォーキング」開催に協力
		11			ねっと・クリエイト, 「環境に やさしい交通体系を考える市民 フォーラム in なごや」開催
	2009	2	連絡協議会, 「早春ウォーキン グ」開催(～2009.3)		ねっと・クリエイト, 「早 春 ウォーキング」開催に協力
		3	県・沿線4市1町(2012.1長 久手町の市制施行に伴い5市), 「リニモ沿線地域づくり構想」 策定		
			県, 愛知高速交通の債務超過を 回避するため, 県貸付金(約 40億円)の株式転換を実施	債務超過を回避するため, 県出 資分の減資を実施	
		5	連絡協議会, 「新緑ウォーキン グ」開催(～2009.6)		ねっと・クリエイト, 「新 緑 ウォーキング」開催に協力
	8	リニモ沿線地域づくり会議設置 (事務局: 県, 2013.3までに計 8回開催)			
	10			ねっと, 「リニモとことん語る会」 開催(～2010.3, 計7回開催)	

出所: インタビュー調査結果, 愛知県資料, リニモねっと資料等より作成。

のとして設定・活用される必要がある。リモの運行における戦略的協働の場合、重要な協働の場である「リモを活かした地域づくり・地域交通のためのフォーラム」およびワークショップは地元のNPO法人によって運営され、ワークショップの参加者はフォーラムの会場で募集された。このことが背景となっており、リモねっとおよびリモクリエイトは、愛知県（政府）や愛知高速交通（企業）と一定の距離を置いた公正な関係を維持することが可能になっている。

第4に、協働アクティビストは、参加者間の相互理解を促進できる能力を持つ必要がある。リモの運行における戦略的協働の場合、協働アクティビストの1人である島田善規は、名古屋市交通局の元職員であったことから交通事業の諸事情に通じており、NPO・政府・企業間の相互理解を促進することが可能であった。リモねっとおよびリモクリエイトが、愛知県や愛知高速交通との協働によるイベントを数多く開催できたのは、島田善規の果たした役割が大きかったからである。

## V 考 察

しかし、今後も、リモの運行における戦略的協働が継続的に展開されるためには、すべての参加者がそれぞれ解決すべき課題を有している。例えば、NPO（リモねっと、リモクリエイト等）においては、リモの存続に対する沿線および周辺住民の理解・支持を獲得していくこと、政府（愛知県、沿線5市）においては、沿線の土地利用を見直し、沿線地域の開発を促進していくこと、企業（愛知高速交通）においては、リモの利用促進、関連事業の展開といった相応の経営努力を図っていくことがあげられる。

すべての参加者がそれぞれの課題を解決していくためには、参加者間における有効な協働のガバナンスが形成されなければならない。

リモの運行における戦略的協働においては、その進展に伴い、すでに参加者の拡大（沿線の大学や、沿線の市民団体等）がみられており、今後は参加者それぞれの役割や活動が多様化・複雑化していくことが考えられる。こうした多数の参加者間の複雑な関係を監視・調整するためには、現在のリーダー組織（リモねっと、リモクリエイト）によるガバナンスでは限界があり、監視・調整を専門に担う独立の公式組織である協働管理組織に協働のガバナンスを委ねる必要がある。

リモ沿線地域では、2009年8月、沿線の大学、市民団体、経済界等で構成される「リモ沿線地域づくり会議」が設置された。戦略的協働の参加者のうち、NPO（リモねっと）は構成メンバーであるが、企業（愛知高速交通）はオブザーバー、政府（愛知県）は事務局である。また、設置の目的は、「リモ沿線地域づくり構想」の推進を図るため、リモ沿線における地域づくりの機運を高め、関係者が協働して取り組むことができるよう、有識者から幅広く助言を得ることとされ、これまでに開催された計8回の会議の内容は、主として、構成メンバーからの行政に対する意見・要望にとどまっている。したがって、この「リモ沿線地域づくり会議」を、協働のガバナンスが委ねられるような協働管理組織として位置づけるのは困難である。

協働管理組織の例の1つとして、和歌山電鉄貴志川線<sup>13)</sup>における「貴志川線運営委員会」（以下、運営委員会と略記する）があげられる。運営委員会は、貴志川線の永続的運営を基本理念とし、地域、行政および各種団体が連携し、貴志川線の利用促進と沿線のまちづくりの推進を図ることを目的として、2006年3月に設置された。構成メンバーは、行政（和歌山県、和歌山市、紀の川市）、経済界（和歌山商工会議所、貴志川町商工会）、沿線学校（県立向陽高校校長、県立貴志川高

表2 リニモの運行におけ

		前史 (第1期, 1987年6月~1997年6月)	形成期 (第2期, 1997年7月~2005年9月)
協働アクティビスト		①鈴木礼治(愛知県知事)	①鈴木礼治, ②神田真秋(愛知県知事, 愛知高速交通社長)
参加者		①愛知県, ②名鉄, ③運輸省	①愛知県, ②名鉄, ③運輸省(国交省), ④愛知高速交通, ⑤博覧会協会, ⑥沿線4市1町(名古屋市, 長久手町, 瀬戸市, 豊田市, 日進市)
協働の場		①愛知県交通対策課, ②HSST実用化研究調査委員会, ③運輸省調査・検討会, ④中部HSST, ⑤運輸政策審議会	①愛知県交通対策課, ⑥運輸省(国交省), ⑦東部丘陵線推進協議会, ⑧東部丘陵線導入機種選定委員会, ⑨愛知高速交通, ⑩博覧会協会, ⑪愛知万博検討会議
問題の流れ	アジェンダ <sup>1)</sup>		アジェンダ(問題①)
	問題	①名古屋東部丘陵と名古屋都心部との間のアクセス整備	②愛・地球博会場へのアクセス確保(自動車以外での)
	問題の窓	①運輸政策審議会答申	②「環境にやさしい」博覧会の必要性
解決策の流れ	諸解決策 <sup>1)</sup>		諸解決策(解決策①)
	解決策	①HSSTの実用化	②東部丘陵線の早期整備
	解決策の窓	①実用化研究調査委員会の調査結果公表	②博覧会基本計画におけるアクセスルートとしての位置づけ
活動の流れ	活動	①4全総における名古屋東部丘陵の「研究学園都市構想」としての位置づけ, ②「あいち学術研究開発ゾーン」公表, ③博覧会構想公表, ④中部HSST設立, ⑤運輸省調査・検討会による検討, ⑥県実用化研究調査委員会による検討, ⑦万博(愛・地球博)誘致決定	⑧東部丘陵線推進協議会設立, ⑨「海上の森」でオオタカの営業確認, ⑩導入機種選定委員会でHSSTを選定, ⑪愛知高速交通設立, ⑫万博メイン会場が愛知青少年公園に変更, ⑬リニモ開業, ⑭桃花台新交通(ピーチライナー) <sup>3)</sup> の存廃問題
	活動状況 <sup>1)</sup>		活動状況(活動①~⑦)
組織のやる気の流れ	組織のやる気の窓		
	組織のやる気	①愛知県のやる気	①愛知県のやる気, ②愛知高速交通のやる気
	組織のやる気状況 <sup>1)</sup>		組織のやる気状況(組織のやる気①)
アジェンダ <sup>2)</sup> ・諸解決策 <sup>2)</sup> ・組織のやる気状況 <sup>2)</sup> ・活動状況 <sup>2)</sup> の4つの結びつき		【アジェンダ(問題①), 組織のやる気状況(組織のやる気①), 活動状況(活動①~⑦)】の間には部分的な結びつきが見られた。しかし, 諸解決策(解決策①)は不十分であり, これら3つに結びつくようなものではなかった。	【アジェンダ(問題①~②), 諸解決策(解決策①~②), 活動状況(活動①~④)】の間には部分的な結びつきが見られた。しかし, 組織のやる気状況(組織のやる気①~②)は不十分であり, 4つは1つのパッケージを構成しなかった。

注: 1) はその期の初めのアジェンダ, 諸解決策, 活動状況, 組織のやる気状況を指し, 2) はその期の終わりのアジェンダ, 諸解決策, 活動状況, 組織のやる気状況を指し, 3) 土地価格に桃花台線の建設費を上乗せされていた」と受け止めていた(『朝日新聞』(2006) いたとはいえず, 協働の実現に至っていないと考えられる。4) 2011年6月~ 大村秀章, 5) 2012年1月~ 沿線出所: インタビュー調査結果, 愛知県資料, リニモねっと資料, 町村(2005), 島田(2007)等より作成。

リモの運行における戦略的協働(菅原)

る戦略的協働の分析結果

実現期 (第3期, 2005年9月~2006年11月)	展開期 (第4期, 2006年12月~)
②神田真秋, ③河隅彰二(県交通対策課), ④小林壮行(愛知高速交通), ⑤島田善規(リコモねっと・リコモクリエイト)	②神田真秋 <sup>4)</sup> , ⑤島田善規
①愛知県, ②名鉄, ④愛知高速交通, ⑥沿線4市1町, ⑦リコモねっと, ⑧リコモクリエイト	①愛知県, ②名鉄, ④愛知高速交通, ⑥沿線4市1町 <sup>5)</sup> , ⑦リコモねっと, ⑧リコモクリエイト, ⑨沿線の各大学(愛知工業大学, 愛知県立大学など), ⑩沿線の市民団体
①愛知県交通対策課, ⑨愛知高速交通, ⑫東部丘陵線連絡協議会, ⑬「リコモを活かした地域づくり・地域交通のためのフォーラム」(フォーラム)とその後のワークショップ, ⑭リコモねっと, ⑮リコモクリエイト	①愛知県交通対策課, ⑨愛知高速交通, ⑫東部丘陵線連絡協議会, ⑭リコモねっと, ⑮リコモクリエイト, ⑯沿線の各大学, ⑰沿線の市民団体, ⑱沿線4市1町 <sup>5)</sup> , ⑲リコモ利用促進連絡会議(県庁内), ⑳リコモ沿線地域づくり会議
アジェンダ(問題①~②)	アジェンダ(問題①~③)
③愛・地球博閉幕後のリコモ活用	④リコモ利用者の伸び悩み
③愛・地球博の閉幕	④愛知高速交通の経営状況の悪化
諸解決策(解決策①~②)	諸解決策(解決策①~③)
③市民との協働によるリコモの運行継続	④大学や市民団体等との協働の推進によるリコモの存続
③ワークショップ最終回での参加者に対する働きかけ	④リコモの積極的な利用促進や活用の必要性
⑮市民組織の設立準備会開催, ⑯第1回リコモまつりの開催, ⑰リコモねっと設立, ⑱リコモクリエイト設立・NPO法人認証	⑲「環境にやさしい交通体系を考える市民フォーラムin なごや」開催, ⑳愛知高速交通に対する県の経営支援, ㉑「リコモ沿線地域づくり構想」の策定
活動状況(活動①~⑭)	活動状況(活動①~⑱)
①フォーラム・ワークショップ開催	②リコモを活用した様々なイベント等の実施
②愛知高速交通のやる気, ③市民のやる気, ④愛知県の一層のやる気	②愛知高速交通のやる気, ⑤リコモねっと・リコモクリエイトのやる気, ⑥沿線4市1町 <sup>5)</sup> のやる気, ⑦愛知県のより一層のやる気
組織のやる気状況(組織のやる気①~②)	組織のやる気状況(組織のやる気②~④)
協働アクティビストは【アジェンダ(問題①~③), 諸解決策(解決策①~③), 組織のやる気状況(組織のやる気②~④), 活動状況(活動①~⑱)】を結びつけ, 1つのパッケージを構成した。これにより, 活動⑰・⑱を含む協働が実現した。	第3期に構成されたパッケージ【アジェンダ(問題①~③), 諸解決策(解決策①~③), 組織のやる気状況(組織のやる気②~④), 活動状況(活動①~⑱)】に, 問題④, 解決策④, 活動⑲~⑳, 組織のやる気⑤~⑦が新たに追加され, 協働が進展した。

ング, 諸解決策, 組織のやる気状況, 活動状況を指している。3) 住民は桃花台ニュータウンの開発の際に交通手段として年1月15日付) ことから, ビーチライナーの運行を協働としてみた場合, そもそも住民(NPO)がその協働に参加して5市(長久手町の市制施行)

表3 分析結果によって

		命題	
参加者の特定化と協働の場の設定・活用	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。	継続的な参加者によって提供される活動だけでは不十分な場合が多い。継続的な参加者が提供できない活動を、一時的な参加者が提供することによって協働の進展が可能となる。
	2	協働の捉え方は参加者によって異なる。	参加者の存在理由や目的はそれぞれ異なるため、協働の捉え方も自ずと異なる。協働が進展するためには、参加者間で異なる捉え方を拮合せ、協働の本質を共有することが不可欠である。
	3	参加者間には資源の相互補完性がある。	協働は、相互に欠けている資源を参加者間で補い合いながら、単一セクターの参加者だけでは実現が不可能な社会的価値の創造を目指すものである。
	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。	協働アクティビストが複数の協働の場を渡り歩くことで、参加者間のコンテキストの共有が一層促進されることにより、協働の実現可能性が高まる。
問題の認識・定義と解決策の生成・特定化	5	協働アクティビストは、協働の契機となる問題を認識・定義する。	協働アクティビストは協働の契機となる問題を比較的早い時期に認識・定義する。その際、協働アクティビストがこれまで経験してきた、あるいは現在直面している特定の状況が「問題の認識・定義に影響を与える。
	6	協働アクティビストは、具体的問題を含むアジェンダを設定する。	協働の進展に伴い、協働の契機となる問題は、参加者によってより具体的な複数の問題として認識・定義される。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。
	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。	協働アクティビストは、自ら設定したアジェンダを参加者に理解させ、納得させようとする。その結果、参加者全員はアジェンダを共有し、自分たちが「何をすべきか」が明確になる。その結果、協働の実現可能性が高まる。
	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。	協働アクティビストが持っている信念や思いは具体的かつ有効な解決策として具現されなければ課題の解決に至らない。そのため、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、死に物狂いの努力をする。その結果、生成・特定化された解決策は、参加者によって正当性が付与されることにより、協働の実現可能性が高まる。
	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。	課題の解決策は、一定の技術的実行可能性を備えるとともに、経済合理性の許容範囲内に収まる必要がある。また、それらは民主主義社会における価値観や規範に合致する必要がある。その結果、協働の実現可能性が高まる。
	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。	協働アクティビストは、解決策を繰り返し提示することで馴染ませたり、他の領域で有効と考えられる解決策を模倣して運用したり、複数の解決策を結合・統合することで、より有効な解決策を創造する。こうした洗練化のプロセスを経て、解決策の有効性が高まる結果、協働の実現可能性が高まる。
組織のやる気の生成と活動	11	協働への社会的注目度が大きくなる場合、組織のやる気が高まる。	協働に対する社会からの好意的な注目は、自らの活動の妥当性が追認されることを意味するため、組織のやる気が高まる。他方、非好意的な注目もまた、組織のやる気を高める。
	12	協働の危機を乗り越えようとする場合、組織のやる気が高まる。	参加者が協働の実現・展開を真剣に望むならば、参加者は協働の危機を乗り越えようとする。その結果、組織のやる気が高まる。
	13	新たなプログラムを開始しようとする場合、組織のやる気が高まる。	参加者が協働の実現・展開を真剣に望むならば、参加者は新たなプログラムを開始しようとする。その結果、組織のやる気が高まる。
	14	協働アクティビストが、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つに結びつける場合、協働の実現可能性が高まる。	協働アクティビストは、協働を意図した活動のみならず、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種類の活動を結びつけようとする。その結果、活動状況がより豊かになり、完全なパッケージを構成しやすくなることにより、協働の実現可能性が高まる。
	15	協働の進展とともに、ガバナンスが形成される。	協働プロセスの初期において実行されるガバナンスはインフォーマルな自己ガバナンスである。その後、協働の進展に伴い、リーダー組織によるガバナンスや協働管理組織によるガバナンスが形成されていく。
協働の実現と協働の展開	16	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。	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つが徐々に結びつき、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。協働アクティビストは、パッケージを完成させるために、必要なパーツを探索するとともに、開いている協働の窓を次々と発見する。そして、必要なパーツが協働の窓を通り、活動の流れの中に流れ込むことで、協働の実現可能性が高まる。
	17	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、組織のやる気状況、活動状況の完全なパッケージが構成され、協働が実現される。
	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。	協働によって生み出される成果はきわめて斬新なものである場合が多いため、大きな波及力を持ち、同一の領域内および他の領域に波及する。

出所：インタビュー調査結果、愛知県資料、リノモネっと資料、町村（2005）、島田（2007）等より作成。

## リモの運行における戦略的協働(菅原)

### 検証された 18 の命題

具体的内容
継続的な参加者としては愛知県, 名鉄, 一時的な参加者としては愛知高速交通, リモねっと, リモクリエイトが存在し, それぞれが活動を提供することで協働が進展した。
協働について, 愛知県は愛・地球博閉幕後のリモ活用のため, リモねっと・リモクリエイトはリモを活用した「交通まちづくり」の実現のため, 愛知高速交通は自社の存続のための方策として捉えていた。こうした異なる捉え方を摺りあわせ, リモの運行継続が必要であるという意識を共有することによって, 協働が進展した。
愛知県は資金, イベント実施に必要なノウハウ, リモねっと・リモクリエイトはボランティア経験, リモへの思い, 愛知高速交通はリモ車両とそれに付随するサービスという資源をそれぞれ有しており, 資源の相互補完が可能であった。
主要な協働の場としては愛知県交通対策課, 東部丘陵線推進協議会・東部丘陵線連絡協議会, 愛知高速交通, リモねっと・リモクリエイト, 「リモを活かした地域づくり・地域交通のためのフォーラム」やその後のワークショップ等があげられる。河隅彰二・小林壮行が, これら複数の協働の場を渡り歩くことで, 参加者間のコンテキストの共有が促進された結果, 協働の実現可能性が高まった。
協働の契機となった問題は, 問題③「愛・地球博閉幕後のリモ活用」であり, これらの問題を河隅彰二・小林壮行が認識・定義した。
河隅彰二・小林壮行は, 具体的な問題(問題③「愛・地球博閉幕後のリモ活用」)を含むアジェンダ「リモの運行継続」を設定した。
河隅彰二・小林壮行が「リモの運行継続」というアジェンダを協働の場で参加者に認識させることによって, 協働の実現可能性が高まった。
河隅彰二は, 桃花台新交通の廃止プロセスに対して住民不在との声があったこと等をふまえ, リモの運行継続のためには市民との協働が必要であると考えていた。そうした思い・信念を具現化し, 生成・特定化された解決策③「市民との協働によるリモの運行継続」には, 参加者から正当性が付与され, その結果協働の実現可能性が高まった。
解決策③「市民との協働によるリモの運行継続」は, 愛・地球博でのボランティア体験がきっかけとなり, 地元住民の間でボランティア熱が高まったこともあって, 技術的実行可能性が高く, コストが許容範囲内で, 市民の黙認が得られるものであった。その結果, 協働の実現可能性が高まった。
河隅彰二は, 解決策①および②の結果開通したリモの運行継続を図っていくには市民との協働が必要であると考え, 解決策③「市民との協働によるリモの運行継続」の融和により, 解決策を洗練した。その結果, 協働の実現可能性が高まった。
愛・地球博の開幕前に, 閉幕後リモの利用者が大きく減少するという予想がなされたため, リモの動向が注目されていた。そこで, 桃花台新交通の存廃問題を抱えていた愛知県のやる気が高まった。
愛・地球博閉幕後のリモ利用者が大きく減少するという予想は協働の危機でもあった。この危機を乗り越えるべく, 愛知県のやる気が高まった。その結果, 市民との協働によるリモの運行継続を模索するようになった。
愛知県は, 市民との協働によるリモの運行継続を目指し, 新たなプログラムとして「リモを活かした地域づくり・地域交通のためのフォーラム」やその後のワークショップという新たなプログラムを開始した。その結果, 愛知県や, プログラムに参加した市民のやる気が高まった。
協働を意図しない偶然生じた活動として, 活動⑨「海上の森」でオオタカの営巣確認および活動⑭「桃花台新交通(ピーチライナー)の存廃問題」があげられる。前者によって, 愛・地球博の会場が変更され, 東部丘陵線が会場へのアクセスルートとして位置づけられた。後者は, 前述のように, 桃花台新交通の廃止プロセスに対して住民不在との声があったことである。神田真秋・河隅彰二・小林壮行は, これらの活動と, 協働を意図した多数の活動を結びつけた。これにより, 協働の実現可能性が高まった。
第1期～第3期は協働の参加者間による「自己ガバナンス」であったが, 第4期は協働の中心的立場にあるリモねっと・リモクリエイトによる「リーダー組織によるガバナンス」である。
第3期の問題の窓③「愛・地球博の閉幕」(2005年10月), 組織のやる気の窓①「フォーラム・ワークショップ開催」(2005年11月), 解決策の窓③「ワークショップ最終回での参加者に対する働きかけ」(2006年1月)の3種類の窓がほぼ同時に開いたことにより, 協働の実現可能性は高まった。
第3期に河隅彰二・小林壮行・島田善規は, 1つの完全なパッケージを構成した。これにより, 活動⑭「リモねっと設立」, 活動⑯「リモクリエイト設立・NPO法人認証」を含む協働が実現した。
リモにおける戦略的協働は, 「環境にやさしい交通体系を考える市民フォーラム in なごや」の開催等を通じ, 同一の領域内の交通まちづくりNPO等に先例として波及しつつある。

校PTA会長、県立和歌山東高校生徒会長）、住民（貴志川線の未来を“つくる”会、和歌山市民アクティブネットワーク等）、事業者（和歌山電鐵）である。運営委員会は、貴志川線の運営に関する最高意思決定機関として位置づけられている。運営委員会では、貴志川線の利用促進及び沿線のまちづくり等に関する事項について協議・調整が行われており、その中で出された住民の提案がきっかけとなって活性化策として具体化されたものが数多くみられている<sup>14)</sup>。これより、運営委員会は、多数の参加者（NPO（貴志川線の未来を“つくる”会、和歌山市民アクティブネットワーク等）、政府（和歌山県、和歌山市、紀の川市）、企業（和歌山電鐵）間の複雑な関係の監視・調整（貴志川線の利用促進や沿線のまちづくりの推進に関する協議・調整）という役割を担う独立の公式組織、すなわち協働管理組織として機能していると考えられる。

## VI おわりに

本稿では、「協働の窓モデル」により、リニモの運行における戦略的協働の事例を詳細に分析し、その戦略的協働が「なぜ」「どのように」形成され、実現され、展開されるのかについて解明を試みた。戦略的協働の全4期間における参加者の行動と行動間の相互関係の詳細な分析結果に基づき、戦略的協働に関する既出の命題の妥当性を検討した結果、すべての命題がおおむね支持された。

つまり、本稿では、公共交通の維持を図っていくための戦略的協働の形成、実現、展開に向けて求められる参加者の行動が明らかとなっている。換言すれば、これらは、今後、戦略的協働に参加しようとする組織・個人にとっても、その行動の指針となるものであり、さらなる戦略的協働の形成、実現、展開の促進を図っていく上で有益なものである。

今後、公共交通における戦略的協働について、さらに分析を深めていくためには、他の事例との比較分析を通して、本稿の分析結果の妥当性をさらに高めていく必要がある。

## 注

- 1) 2011年3月に閣議決定された交通基本法案には、「国、地方公共団体、交通関連事業者、交通施設事業者、住民その他の関係者は、基本理念の実現に向けて、相互に連携を図りながら協力するよう努めるものとする」（第12条）とある。この「基本理念の実現に向けて、相互に連携を図りながら協力する」とは、すなわち、NPO（住民）・政府（国、地方公共団体）・企業（交通関連事業者、交通施設事業者）間の戦略的協働に他ならない。
- 2) 参加者とは、NPO、政府、企業等の「組織」及び、複数の「個人」（後述の協働アクティビストを含む）を指す。
- 3) 戦略的協働の参加者は、この多元的な社会的価値を創造するために、戦略的協働プロジェクト（以下、「協働プロジェクト」と略記することがある）を形成し、実現し、展開する。なお、協働プロジェクトの「形成」とは、当該プロジェクトの正式な決定・正当化に至る諸準備を指す。協働プロジェクトの「実現」とは、当該プロジェクトの正式な決定・正当化を指す。協働プロジェクトの「展開」とは、3つの参加者による実現された当該プロジェクトの実行を指す。
- 4) 菅原（2009）は、ふるさと銀河線（旧国鉄池田北線（北見～池田間140.0km）を第3セクターの北海道ちほく高原鉄道が引き継ぎ、2006年4月までの約17年間にわたって運行）における戦略的協働について分析を行っている。ふるさと銀河線における協働は、①セクターを異にする3つの参加者が同時に結びついた協働（支援組織（NPO）、北海道・沿線1市6町（政府）・北海道ちほく高原鉄道（企業））と、②北海道・沿線1市6町（政府）と北海道ちほく高原鉄道（企業）が部分的に結びついた協働の2つに大別され、①の協働は池北線の第3セクターとしての存続、すなわちふるさと銀河線としての運行継続につながったが、②の協働はふるさと銀河線の廃止・バス転換につながった（つまり、既存の協働プロジェクト（ふるさと銀河線の運行）の解消がもたらされた）。
- 5) 愛知県地域振興部交通対策課主幹の加藤嘉彦氏、

同部地域政策課主幹の河隅彰二氏(以上、2009年8月7日)、リニモねっと代表・NPO法人リニモクリエイティブ理事長の島田善規氏(2009年9月10日)、愛知高速交通株式会社企画営業グループ長の江尻和聡氏(2009年10月13日)に対し、インタビュー調査を実施した。また、愛知県地域振興部交通対策課鉄道第二グループの柴田敏章氏(2011年4月26日)には草稿の段階で貴重なコメントをいただいた。関係各位に深く感謝する次第である。本稿において事実誤認や解釈の相違があれば、それは筆者の責に帰すべきものである。

6) 組織間協働モデルの詳細については、佐々木(2001)。

7) 協働の場とは、協働の形成・実現・展開のために、特定の参加者によって共有されたコンテキストを指す。

8) 問題とは、参加者が、ある特定の時期に真剣に注目しているテーマを指す。

9) 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、特定の問題を自発的に考慮しようとする意向を指す。

10) 活動とは、協働プロジェクトにかかわる参加者の行為を指す。

11) 18の命題と8つの問いとの相互関係については、小島・平本(2011)、p.333。

12) 実践的指針の提示に際しては、平本(2009)、pp.164-166、後藤(2009)、pp.204-205を参考にした。

13) 和歌山電鐵貴志川線においては、和歌山県、和歌山市、貴志川町、貴志川町くらしと環境をよくする会、貴志川線の未来を“つくる”会等の「複数の協働の場」が存在し、貴志川線の存続という「アジェンダ」が設定され、「実行可能性の高い解決策」、「洗練された解決策」である貴志川線支援の枠組みが決まった結果、「問題の窓」(2004年8月、南海が貴志川線廃止を正式表明)、「組織のやる気の窓」(2005年1月、貴志川線存続住民会議の結成)、「解決策の窓」(2005年2月、貴志川線支援の枠組みの公表)の3種類の窓がほぼ同時に開いたことから、前述の「アジェンダ」、貴志川線支援の枠組みという「諸解決策」、貴志川線存続住民会議等のやる気という「組織のやる気状況」、住民有志による継承事業者候補への打診活動、両備グループの岡山電気軌道を継承事業者として選定、南海の廃止予定日の半年繰り下げ等の「活動状況」の完全なパッケージが構成された結果、「和歌山電鐵の設立」を含む協働が実現されたと考えられる。なお、貴志川線の存廃問題の発生から、存続決定、和歌山電鐵設立に至る経緯に

ついては、辻本(2005)、pp.69-75に詳しい。

14) 運営委員会については、辻本(2011)、pp.137-150を参考にした。

## 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(1), pp.1-25.
- 後藤祐一(2009),「環境問題の解決と戦略的協働—脱スバイクタイヤ社会の事例研究」,『経済学研究』(北海道大学) 59(1), pp.163-207.
- Gray, B. (1989), *Collaborating: Finding Common Ground for Multiparty Problems*, San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- 平本健太(2009),「戦略的協働の本質—主要命題と実践的指針の提示—」,『経済学研究』(北海道大学) 59(3), pp.137-167.
- Kingdon, J. W. (1984), *Agendas, Alternatives, and Public Policies*, Boston: Little, Brown.
- 小島廣光(2003),『政策形成とNPO法—問題,政策,そして政治』,有斐閣.
- 小島廣光・平本健太(2011),『戦略的協働の本質—NPO,政府,企業の価値創造』,有斐閣.
- Lober, D. J. (1997), "Explaining the Formation of Business-Environmentalist Collaborations: Collaborative Windows and the Paper Task Force," *Policy Sciences*, 30, pp.1-24.
- 町村敬志(2005),『メガ・イベントのグローバル・ローカル政治—国際機関・グローバル企業・地域社会』,町村敬志・吉見俊哉編著『市民参加型社会とは』,有斐閣, pp.19-74.
- Nonaka, I. and H. Takeuchi (1995), *The Knowledge-Creating Company: How Japanese Companies Create the Dynamics of Innovation*, New York: Oxford University Press.
- 小澤茂樹(2011),「第11章 鉄道」,塩見英治編『現代公益事業—ネットワーク産業の新展開』,有斐閣, pp.241-264.
- 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.
- 佐々木利廣(2009),「クロスセクター協働による地域ブランドの向上」,佐々木利廣・加藤高明・東俊之・澤田好宏『組織間コラボレーション 協働が社会的価値を生み出す』,ナカニシヤ出版, pp.147-174.
- 島田善規(2007),「リニモを支えるNPO活動の経

- 験から」、『運輸と経済』67(8), pp.50-57.
- 下村仁士 (2006), 「『第四セクター』鉄道への萌芽」, 『公益事業研究』58(3), pp.1-10.
- 菅原浩信 (2008), 「地域航空輸送サービスにおける第3セクターと行政のパートナーシップ」, 『公益事業研究』60(1), pp.45-55.
- 菅原浩信 (2009), 「ふるさと銀河線における戦略的協働」, 『経済学研究』(北海道大学) 59(3), pp.49-70.
- 高橋愛典 (2006), 『地域交通政策の新展開——バス輸送をめぐる公・共・民のパートナーシップ』, 白桃書房.
- Takahashi, L. M. and G. 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.
- 辻本勝久 (2005), 「地方鉄道存続の新しいビジネスモデル」, 『月刊自治研』552, pp.69-75.
- 辻本勝久 (2011), 『交通基本法時代の地域交通政策と持続可能な発展——過疎地域・地方小都市を中心に——』, 白桃書房.