

タイトル	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
著者	菅原, 浩信
引用	北海学園大学経営論集, 4(3): 1-16
発行日	2006-12-00

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

菅 原 浩 信

目 次

- I. はじめに
- II. 分析枠組
 - 1. 分析枠組の提示
 - 2. 「協働の窓モデル」の射程と概要
 - 3. 「協働の窓モデル」の概念図
- III. 事例分析
 - 1. 分析対象事例
 - 2. 事例の概要
 - 3. 分析結果
- IV. インプリケーション
- V. おわりに

I. はじめに

近年、NPO、政府、企業という3つの異なるセクターに属する組織間において、戦略的な意図にもとづく協働、すなわち戦略的協働が展開され、様々な取り組みが進められている¹⁾。

しかし、これらの取り組みの中には、参加組織がメリットを実現できていないものも見られる。その原因として、例えば、目的が共有されていない、対等性が確保されていないといった問題点が指摘されている²⁾。これら問題点の解決を図っていくためには、まず戦略的協働が「なぜ」そして「どのように」形成・展開されているのかを解明する必要がある³⁾。

そこで、本稿では、特定の戦略的協働を分析することにより、戦略的協働が、「なぜ」

そして「どのように」形成・展開されているのかについて解明を試みる。

II. 分析枠組

1. 分析枠組の提示

戦略的協働のプロセスは、(1)何が問題なのか（なぜ戦略的協働を形成・展開するのか）、(2)誰が問題に関係しているのか（誰が戦略的協働に参加しているのか）、(3)誰が戦略的協働を主導しているのか、(4)どこで戦略的協働が形成・展開されているのか、(5)問題解決に向けてどのような取り組みが行われているのか（どのように戦略的協働が形成・展開されているのか）、(6)結果として、どのような解決策が決定・実行されたのか（どのような戦略的協働が形成・展開されたのか）という6つの要素から構成される。戦略的協働のプロセスを解明するに際しては、これら6つの要素を分析することが必要となる。

これら6つの要素をすべて含む枠組が、「協働の窓モデル」である⁴⁾。そこで、本稿では、この「協働の窓モデル」の枠組を用い、戦略的協働のプロセスを分析する。

2. 「協働の窓モデル」の射程と概要

「協働の窓モデル」は、政策形成を解明するための主要なモデルである「ゴミ箱モデル」や「政策の窓モデル」⁵⁾に、「組織的知識創造モデル」と協働の構成要素を導入するこ

とによって導出されたものである。

「協働の窓モデル」は、図1のように、①参加者の特定化と協働の場の設定、②問題の認識・定義、③複数の多様な解決策の生成・特定化、④解決策の選択による正式な決定・正当化、⑤新たな協働の展開という5つのプロセスを射程に入れている⁶⁾。

「協働の窓モデル」を構成する諸要素は、(1)参加者、(2)協働アクティビスト、(3)協働の場、(4)問題、(5)組織のやる気、(6)解決策、(7)協働の窓、(8)活動の8つである。

(1)の参加者のうちコアとなるものは、NPO、政府、企業の3つである。これらコアとなる参加者は、それぞれ戦略的協働に参加する誘因を持っている。

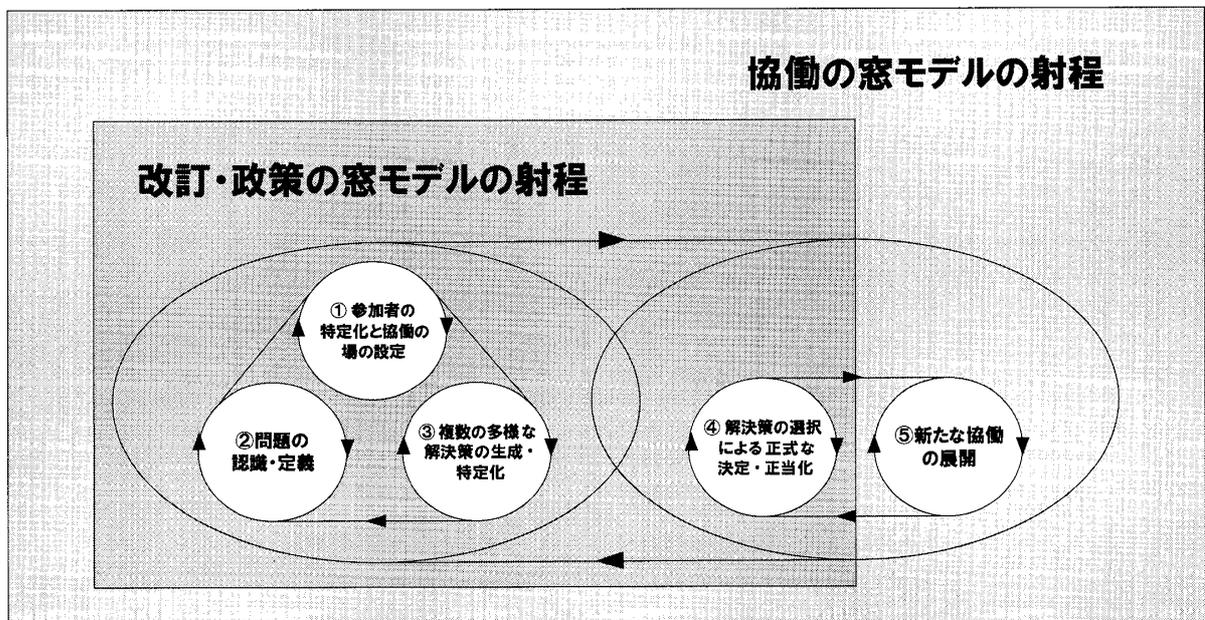
(2)の協働アクティビストは、①特定の問題ないしアジェンダ（問題のリストまたはセット）の重要性を認識させようとする、②自らが得意とする解決策をおし進める、③問題、解決策、組織のやる気の3つを結びつけ、1つのパッケージを構成するという3つの場合に観察される。つまり、協働アクティビスト

は、戦略的協働において、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・正当化に中心的な役割を果たす1人もしくは多くても2、3人の人物である。

(3)の協働の場は、情報を解釈し、対象の中に意味を見出す基礎となるものである。情報は戦略的協働の場において解釈され、戦略的協働に関する解決策に統合される。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。

(4)の問題は、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、これら問題のリストまたはセットがアジェンダである。問題には、①当期に新たに認識・定義された問題と、②それ以前の期において認識・定義され、当期の初めにおいてまだ解決されていないアジェンダの両者が含まれる。

(5)の組織のやる気は、問題、解決策、活動（協働の実行）を統合する重要な要素である。組織のやる気の「組織」は、戦略的協働の成



出所：小島（2006b）。

図1 「協働の窓モデル」とその射程

果に最も重要な影響を及ぼす特定の組織を指している。組織のやる気には、①当期に新たに展開された組織のやる気と、②それ以前の期から展開され、当期の初めにおいて変わらず展開されている組織のやる気の両者が含まれる。組織のやる気状況は、これら①と②のリストまたはセットである。

(6)の解決策は、協働の場の中で生成・特定化され、絞り込まれる。存続可能性の高い解決策は、①よく工夫され実行可能なもの、②専門家の価値に照らして受容可能なもの、③解決策を実施した時のコストが許容範囲内にあるもの、④参加者の黙認が得られるものという4つの基準を満たしている。また、解決策の生成・特定化に際しては、当該解決策を参加者になじませる融和のプロセスが必要である。

(7)の協働の窓は、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。問題の流れの中の問題、解決策の流れの中の解決策、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。

(8)の活動は、ある新規の戦略的協働の実行を指している。戦略的協働の場合には、この活動に先行して、戦略的協働が特定の参加者によって展開されていることがある。したがって、戦略的協働の実行を分析するに際しては、活動だけではなく、活動のリストまたはセットである活動状況をも考慮する必要がある。

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は、それぞれ独自のパターンを持って流れている。しかし、協働の窓が開くことにより、4つの流れが合流し、活動の流れの中で、問題、解決策、組織のやる気、活動の4つが相互に結びつき、1つの

パッケージを構成する場合がある。その際、特定の問題と解決策が正式に決定・正当化され、新たな協働が形成・展開される可能性が高まる。

3. 「協働の窓モデル」の概念図

図2は、「協働の窓モデル」の概念図である。戦略的協働においては、問題の流れ、解決策の流れ、活動の流れ、組織のやる気の流れの4つが、いずれも左から右へ流れている。戦略的協働の参加者、とりわけ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、活動、組織のやる気を投げ込んでいる。

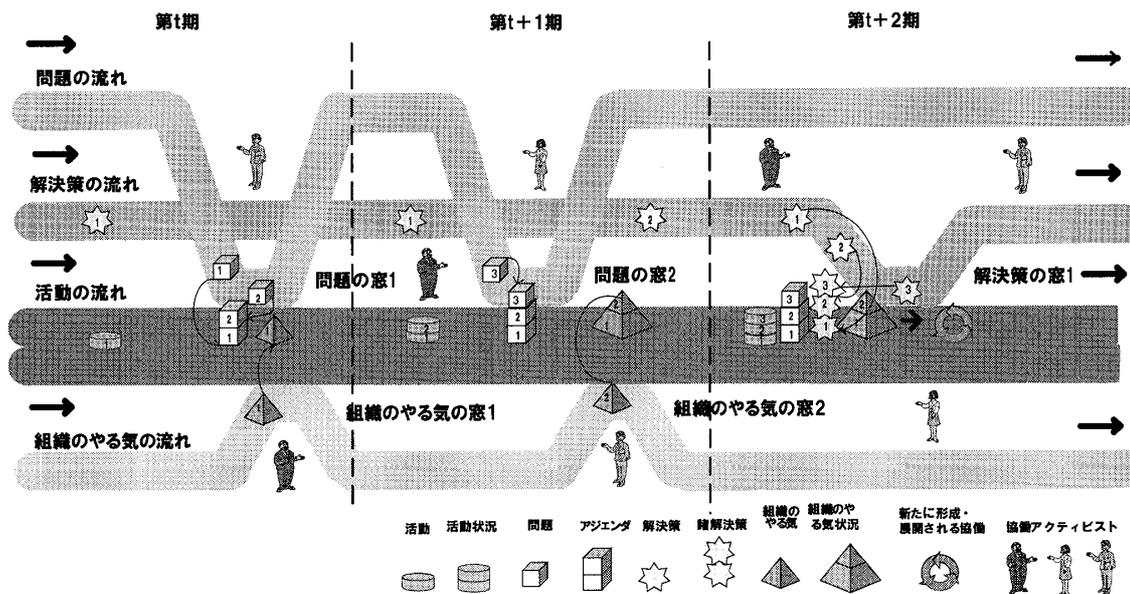
第t期に、問題の窓1が開いたことを契機に、認識・定義された問題1および問題2が、問題の流れに投げ込まれ、開いている窓を通り、活動の流れに入っている。協働アクティビストが、この問題1および問題2を拾い上げ、2つを積み上げることにより、アジェンダ(1, 2)が構成される。

また、第t期に、組織のやる気の窓1が開いたことを契機として、組織のやる気1が認識され、開いている窓を通り、活動の流れに入っている。

その他に、第t期の早い時期から部分的・限定的に展開されてきた戦略的協働である活動1が、活動の流れの中に存在している。

同様に、第t期に協働の場で生成・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が、解決策の窓は開いておらず、活動の流れの中に入っていない。したがって、第t期の活動の流れにおいては、アジェンダ(1, 2)、組織のやる気1、活動1のみが存在し、これらは1つのパッケージを構成するまでに至っていない。

第t+1期に、問題の窓2が開いたことを契機に、認識・定義された問題3が、問題の流れに投げ込まれ、開いている窓を通り、活動の流れに入っている。協働アクティビスト



注) この概念図には、①協働の場、②協働アクティビスト以外の参加者、③新たな協働の形成・展開につながらない活動は、描かれていない。

出所：小島（2006b）。

図2 「協働の窓モデル」の概念図

が、この問題3を拾い上げることにより、アジェンダ（1，2，3）が構成される。

また、第t+1期に、組織のやる気の窓2が開いたことを契機として、組織のやる気2が認識され、開いている窓を通り、活動の流れに入っている。協働アクティビストがこの組織のやる気2を拾い上げ、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。

その他、第t+1期の早い時期から部分的・限定的に展開されてきた戦略的協働である活動2が、活動の流れの中に存在し、活動1とともに活動状況（1，2）を構成している。

さらに、第t+1期に協働の場で生成・特定化された解決策2が、解決策の流れの中に投げ込まれているが、第t期と同様に解決策の窓は開いておらず、活動の流れの中に入っていない。

したがって、第t+1期の活動の流れにおいては、アジェンダ（1，2，3）、組織のやる気状況（1，2）、活動状況（1，2）

のみが存在し、これら4つは1つのパッケージを構成するまでに至っていない。

第t+2期になって、解決策の窓が開いたことを契機に生成・特定化された解決策3が、解決策1，解決策2とともに、開いている窓を通して、活動の流れに入り、諸解決策（1，2，3）を構成する。

その他、第t+2期の早い時期から部分的・限定的に展開されてきた戦略的協働である活動3が、活動の流れの中に存在し、活動状況（1，2，3）を構成している。

そこで、活動の流れの中で、アジェンダ（1，2，3）、諸解決策（1，2，3）、組織のやる気状況（1，2）、活動状況（1，2，3）の4つが相互に結びつき、1つのパッケージを構成している。その結果、問題と解決策が正式に決定・正当化され、新たな協働が形成・展開されるのである。

III. 事例分析

1. 分析対象事例

本稿において分析の対象とする事例は、パシフィック・ミュージック・フェスティバル(以下、PMF)である。

PMFは、世界的な指揮者であった故レナード・バーンスタインが提唱し、野村證券を中心とするわが国を代表する企業の協賛により、1990年から札幌市で毎年開催されている、若手音楽家の育成を目的とする国際教育音楽祭である。

本事例を選択した理由は、(1)PMFには、札幌市、野村證券、バーンスタインおよび彼のマネージャーのハリー・クラウト、(2)PMF組織委員会等、異なるセクターに属する様々な組織が存在し、NPO・政府・企業間の戦略的協働が形成・展開されていることと、(3)PMFは1990年より継続して毎年開催されており、先駆的であってかつ成功している戦略的協働であることの2点である。

事例分析は、公表資料およびインタビュー調査(元PMF組織委員会事務局総務部長田口昇治氏)の結果にもとづいて構成されている。

2. 事例の概要

PMFにおける戦略的協働のプロセスは、以下に示すように、6つの期間に区分することができる。

(1) 第1期

第1期は、PMFの「前史」ともいうべき時期であり、1989年6月までの期間を指している。

バーンスタインとハリー・クラウトは、1986年に北ドイツのシュレスヴィヒ・ホルシュタインで教育音楽祭を開催し、1987年頃より、次はアジアでロンドン交響楽団と何かをしたいという企画を考えていた。やがて、

その企画は、北京と上海で教育音楽祭と作曲家会議を開催するという形に発展していった。そこに佐野光徳(NASA会長)が加わり、スポンサー探しが始まった。

この頃、日本経済はきわめて好調であり、企業はそろって好業績を達成していた。各企業のトップは、自社の社会貢献活動について真剣に考える必要に迫られた。

1990年3月期の経常利益が5,380億円余りで利益日本一の企業となる野村證券も、他の企業と同じように社会貢献活動のあり方を検討していた。そこに、ロンドン交響楽団のアジアツアーと教育事業を支援してほしいというPMF支援の提案が持ち込まれた。社長の田淵義久は、「教育への支援」に共感し、その提案に賛同することになった。そして、1989年1月、野村證券の資金援助が決定した。

一方、札幌市においては、PMFの「素地」ともいうべき様々な活動が展開されていた。

まず、東北、北陸、中・四国、九州にまだプロのオーケストラのなかった1961年に、札幌交響楽団が創立されたことがあげられる。

また、その当時の創立メンバーであり、その後札幌交響楽団の事務局長を務めた竹津直男の活動も重要である。1984年にオープンした「札幌芸術の森」の構想を最初にまとめたのは、竹津が関わっていた時代の札幌青年会議所であった。また、竹津は、1982年に札幌青年会議所で、札幌に音楽専用ホール(後のKitara)を作ろうと提案している。1988年、音楽専用ホール実現を目指す運動母体である北海道音楽団体協議会および、若い音楽家たちの国際交流を支援するための組織である北海道国際音楽交流協会がそれぞれ設立された。竹津は両組織の設立に深く関与している。

さらに、PMFの開催が決定される以前から、「国際テューバ・ユーフォニアム札幌大

会」が、1990年の開催を目指し、札幌市内
部で準備が進められていた。

(2) 第2期

第2期は、第1回PMFが開催されるに至る「創設期」であり、1989年6月から1990年10月までの期間を指している。

中国の国内情勢が不安定になり、1989年6月頃には、バーンスタインの企画を中国で開催することは、無理だと判断せざるを得なくなった。しかし、ハリー・クラウトや佐野には「プランのフレームができていて、スポンサーもついたので、みすみす企画を捨ててしまうのはもったいない」という想いがあった。一方、野村證券も、少なくともロンドン交響楽団の冠コンサートは開催したいという意向であった。そこで、中国ではなく、日本での開催に切り替えることになった。

佐野は、軽井沢か箱根を開催地として想定していたが、梅雨や施設収容力の問題があった。そのため、芸術の森がある札幌を候補地とすることになった。佐野と渡辺裕文（オフィスワン社長）が、竹津らのサポートを受けつつ、札幌での開催に向けて奔走することとなった。

ところが、その前年（1988年）、北海道が主催した「食の祭典」という一大イベントが90億円を超える赤字を出す失敗に終わり、その後始末が大きな社会問題となっていた。そのため、札幌市長の板垣武四は、当初このプラン⁷⁾に対して拒否反応を示した。

しかし、①野村證券がスポンサーになっていること、②芸術の森の活性化が図られること、③教育を軸とした国際交流につながることで、さらには、④NHKが高い評価を与えていること等の背景が明らかとなり、板垣は態度を軟化させた。その結果、1989年10月になり、札幌市は資金助成には応じないという条件付きで、PMFの開催を受け入れ、会場の提供に全面協力することとなった。

PMF開催の流れが固まりつつあった1989年9月、PMFを運営するための組織として、旭通信社とNASAが中心となり、PMFセンターという任意団体が設立された。このPMFセンターと札幌市が中心となり、第1回PMFの開催に向けた準備が進められることになった。

PMFのようなクラスの音楽祭では、最低でも1年以上の準備期間が必要とされる。しかし、残された期間は半年余りであった。また、東京と札幌に分かれた寄り合い所帯ということもあってか、事業全体が混沌としたままであった。しかし、「とりあえず1回目だけでも体裁を整えなければならない」という佐野の強い想いから、とにかく開幕に向けた準備が進められた。芸術の森の野外ステージは、開会式の10日前になっても、芝は植わっていないし、完成まで程遠い状況だったが、ぎりぎりまでに合わせるほどであった。

こうして、1990年6月26日から19日間にわたり、第1回PMFが開催された。PMFオーケストラの3回の公演を軸に、50余りのコンサートが開かれた。各国から集まった若手音楽家（アカデミー生）は123名、期間中に出演した音楽家は約500人、公演への入場者数は延べ41,000人に達した。運営が混乱し、チケットが十分に売れなかった等の問題点はあるものの、規模・内容とも全国的にみて空前の音楽イベントとなった。

(3) 第3期

第3期は、PMFが第2回以降も継続して開催されることが決定するまでの「継続期」であり、1990年10月から1991年1月までの期間を指している。

1990年夏、田淵はバーンスタインに「まず、やるからには長く続けましょう。さらに、忙しい身ではあるだろうけれど、あなたが10年間は毎年ここに来て、全責任を持ってくれなければ困る」と申し入れた。バーンス

タインは「高齢なので長期間はいられないが、音楽監督として必ず来日して一度はタクトを振り、事業全体の責任を持つ」と約束した。

関係者の間でも、第1回 PMF の終了後「来年はどうするのか」という議論になった。ハリー・クラウトや佐野は「当然来年もやる」という考えであったし、札幌市も「来年もやりたい」という意向であった。野村證券からも「PMF は野村が全面的にやるので、札幌市にバックアップしてもらいたい」という申し入れが札幌市にあった。さらに、市の内部には、PMF を札幌の夏の目玉イベントとして位置づけようとする動きもあった。その結果、板垣は PMF の継続を了承した。しかし、「丸投げ」は決してせず、札幌市主導で取り組むようにという指示を行った。

そこで、札幌市は、1990年10月1日、PMF 準備室を開設した。翌年の PMF 開催に向けて、予算、会場、アーティストの移動やホテルの手配、スケジュール調整等に動き出した矢先の10月14日、バーンスタインがニューヨークの自宅で息を引き取った。

「これで PMF は終わりだろう」という予測があちこちでささやかれた。しかし、ハリー・クラウトや佐野は「レニーの遺産をつぶしてたまるか」と、PMF 継続に向けて強い想いをもち続けていた。一方、札幌市も、PMF を継続するという強い意志を持っていた。バーンスタイン死去の翌日である10月15日、板垣は「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ていきたい」と声明を発表した。11月には、マイケル・ティルソン・トーマスに加えて、クリストフ・エッシェンバッハを芸術監督とする1991年の PMF の概要が発表された。そして、12月6日、PMF の今後を話し合うため、当初から参加している芸術家たちを集めた会議がロンドンで開かれた。そこでの議論の結果、PMF を継続して行うという結論が出た。

1990年12月31日、ニューヨークのセン

ト・ジョン・ディヴァイン教会で行われたバーンスタインの追悼平和コンサートにおいて、板垣は「パシフィック・ミュージック・フェスティバルは、私の街札幌で毎年開催いたします」と宣言した。世界から集まった芸術家たちを前に、札幌市が「世界から若いアーティストを受け入れる都市」になるという意思表示を行った瞬間であった。

(4) 第4期

第4期は、PMF が毎年継続して開催され、運営が安定することにより定着が図られた「定着期」であり、1991年1月から1998年12月までの期間を指している。

1991年1月、札幌市が中心となり、PMF 組織委員会が設立された。資金面の管理をめぐって PMF センターとの間で齟齬をきたした場面もあったが、結局、PMF 組織委員会が資金面も含めて PMF の主催者として全責任を持つということになった。

しかし、PMF 組織委員会の事務局は、札幌交響楽団から移ってきた竹津以外は、札幌市からの出向者であった。また、そもそも第1回は PMF センターの主導により運営され、札幌市の役割は、前述のように会場の提供に限定されていた。したがって、PMF 組織委員会には音楽イベント運営のためのノウハウが蓄積されていなかった。結果として、第2回についても、その業務の7~8割は(株) PMF センター (PMF センターが株式会社化) に委託せざるを得なかった。

第2回以降の PMF は、バーンスタインの PMF 創設の理念を継承する PMF ファウンデーションの設立の中心となったハリー・クラウトが PMF の企画や針路を決め、それにもとづき、(株) PMF センターが PMF 組織委員会の委託を受け、実働部隊として PMF の企画運営を全面的に担い、PMF 組織委員会は全体の総括と資金管理、札幌での実務を担当するという体制で運営されていった。

ハリー・クラウトは、バーンスタインのPMF創設の理念を継承すべく、教育音楽祭のプロトタイプを作りたいという考えを持ち、そのためにどんなアーティストが必要かという発想で動いていた。

しかし、PMFが3回目、4回目と継続して開催され、その認知度が上がってくるにつれて、札幌の有識者や東京の音楽関係者から、「PMFはハリー・クラウトにうまく動かされている」「札幌市はカネを吸い上げられている、だまされている」といった「突き上げ」が出てくるようになった。また、PMF組織委員会は「世界に向けて」という発想をベースに活動していた。他方、札幌の有識者や音楽関係者は「札幌のため」「北海道のため」という発想をベースに議論していた。このため、両者の意識のギャップも明らかになってきた。

また、札幌市民におけるPMFの認知度は必ずしも高いわけではなかった。PMFが札幌で開催されていることを知らない、PMFの存在すら知らない市民も少なからずいた。

さらに、東京の音楽関係者から、PMFについて「出演者が固定している」「プログラムがマンネリ化して、選曲がつまらない」といった声が聞こえてくるようになった。

こうした声を耳にした野村證券をはじめとする特別協賛企業は、事態を深刻に受け止めた。そして、1995年の第6回PMFにおいて、ハリー・クラウトに対し「国内外からきちんとした評価を受けるべく、支援しがいのある音楽祭にしてほしい」という要望を伝えた。

また、毎年プログラム決定時および終了後の事業報告書作成時に、PMFセンター、特別協賛企業（野村證券・トヨタ自動車・日本航空・松下電器産業の4社）および札幌市（PMF組織委員会）が集まって協賛者調整会議が開催されている。その場においてもPMFのあり方について意見交換がなされた。

さらに、1996年8月の北海道新聞紙上で座談会「PMFを考える 音楽都市への道」において、有識者や音楽関係者等からPMFをめぐる諸問題が指摘された⁸⁾ことにより、PMFのあり方をめぐっての議論がなされるようになった。

このような様々な背景から、PMF組織委員会内部では「今のままでいいのか…」という考え方が出てくるようになり、PMFの見直しに向けた雰囲気醸成されつつあった。

そこで、1997年に民間シンクタンクに調査を委託するとともに、1998年12月には、PMF組織委員会内部にPMF2000年構想検討小委員会を設置することになった。この組織は、外部の有識者や音楽関係者の「突き上げ」からPMFを守りつつも、PMFの見直しを図ろうとするためのものであった。

(5) 第5期

第5期は、PMFの見直しが本格化し、PMFの改革が図られ、その結果、PMF組織委員会の財団法人化がなされるまでの「改革・自立期」であり、1998年12月から2002年4月までの期間を指している。

1998年12月に設置されたPMF2000年構想検討小委員会のメンバーは、谷本一之（元北海道教育大学学長）、西巻正史（水戸芸術館音楽プロデューサー（当時））ら計4名であった。こうした外部の有識者をメンバーに取り込んだのは、客観的にPMFを捉えなおそうという意図からであった。このことは、PMF組織委員会が自らPMFを改革しようという意思表示であったともいえよう。

1999年1月に完成したシンクタンクの調査報告書をもとに、1999年4月に「PMF2000年構想報告書」が取りまとめられた。この報告書は、「札幌の音楽祭なのだから、札幌が主体性を持って進めるべきである」という意見への根拠付けとなった。

この報告書では、PMF組織委員会の自主

性と PMF 運営の透明性を確保するために、PMF の企画・運営に対して PMF 組織委員会に提案を行う、外部有識者を含む専門会議の設置が提言された。これにもとづき、1999 年 10 月、PMF 運営アドバイザー会議が設置された。そのメンバー 5 名のうち 4 名は、PMF 2000 年構想検討小委員会のメンバーであった。

PMF 運営アドバイザー会議では、まず 1998 年に芸術監督を退任したエッセンバッハの後任について議論がなされた。このポストをめぐるには、かねてより「我々が主体性を持って選んだ芸術監督にプログラミングやアーティストの選択をやってもらいたい」「我々の意向も汲んだ企画が任せられる人に芸術監督をやってほしい」という声が PMF 組織委員会の中にもあった。

交渉の末、シャルル・デュトワが 2000 年からの芸術監督の就任を承諾した。結果として、バーンスタイン・ファミリー以外から初めて芸術監督が誕生することになった。

これと並行して、PMF 組織委員会は自立への道を歩み始める。1999 年に PMF 組織委員会の事務局長に就任した前田龍一は、かねてより課題となっていた PMF 組織委員会の財団法人化を本格的に進めていった。

PMF 組織委員会は、毎年経験を積むにつれて、「何が大事な仕事なのか」「この仕事は札幌でもできるのではないか」ということが把握できるようになってきた。そこで、アーティストとの契約業務を、PMF センターを通さずに、直接 PMF 組織委員会で行う(1993 年の第 4 回 PMF から)等、PMF 組織委員会はその業務範囲を徐々に拡大していった。

そして、前田は、PMF 2000 年構想検討小委員会 (PMF 運営アドバイザー会議) というプレーンを活用しながら、PMF の根幹の企画と様々な決定権を札幌サイドのものとし、一方で予算のスリム化・効率化にも着手して

いった。

その結果、2002 年 4 月、PMF 組織委員会は財団法人として、新たなスタートを切ることとなった。

(6) 第 6 期

第 6 期は、安定的な運営体制が整った PMF がさらなる成長・発展を目指そうとする「成長・発展期」であり、2002 年 4 月からの期間を指している。

現在の PMF は、(財) PMF 組織委員会が一元的に運営を担っている。事務局の管理職は、札幌市からの出向者が占めている。その上に理事と評議員がいる。

かつてハリー・クラウトが担っていた PMF の舵取りを行うのが、芸術企画委員会である。ここでは、首席指揮者の人選から針路の検討・決定までの、PMF の骨格が決められる。

芸術企画委員会のメンバーは、前述の谷本のほか、川村恒明 (元文化庁長官)、海老澤敏 (音楽学者、新国立劇場運営財団副理事長)、木村俊光 (声楽家、桐朋学園大学教授)、原武 (サントリーホール総支配人)、諸角憲治 (野村国際文化財団事務局長) の 6 名である。また、芸術企画委員会に諮られる企画の原案づくりに関しては、首席教授兼芸術主幹のペーター・シュミードルがアドバイスをを行っている⁹⁾。

このように安定的な運営体制が整った PMF であるが、さらなる成長・発展を実現させていくためには解決しなければならない課題がある。

まず、予算の一層のスリム化・効率化を図ることである。(財) PMF 組織委員会の収入の大半を占めているのが、補助金と協賛金である。2005 年度においては、北海道および札幌市からの補助金が前年に比べ 5,400 千円減少しており、協賛金収入も前年に比べ 10,298 千円減少している¹⁰⁾。

これら減少額の予算額全体に占める割合はそれほど高いわけではないが、今後想定される補助金のさらなる減少や協賛企業の減少に備えておく必要がある。

そして、札幌交響楽団との関係修復を図ることである。①第1回PMFの開催に際して、札幌交響楽団にPMFの「教育音楽祭」という目的が理解されず、PMFにコンサート市場を荒らされるのではないかという危機感が先行してしまったこと、②公演日程のすり合わせが不十分だったため練習場所の確保等でもめたこと、③バーンスタインが札幌交響楽団を指揮するという希望的観測が一人歩きしたこと等、いくつかの要因が重なり、札幌交響楽団とPMFの関係は好ましいものではなかった。

しかし、札幌交響楽団に所属するPMF修了生の存在、札幌交響楽団の音楽監督である尾高忠明の意向等から、両者の関係強化を図るべき時期に来ているといえよう。また、PMFが札幌に根付くには、札幌交響楽団との関係強化が不可欠であるという指摘もある。

3. 分析結果

PMFにおける戦略的協働は、(1)バーンスタインの教育音楽祭の企画をきっかけに、野村證券の主導で、佐野らが奔走した結果、札幌市がPMFを受け入れることによって形成され、(2)①バーンスタインの死後、札幌市が覚悟を決め、板垣が意思表示をしたことからPMFの継続が決まり、②ハリー・クラウトらの主導によってPMFの運営が安定するも、様々な課題が出現したため、PMF組織委員会の主導によってPMFの改革が図られたという形で展開された。

PMFにおける戦略的協働の形成・展開の詳細は表1の通りである。

まず、第1期においては、問題1（「バーンスタインによる企画の実現」）が認識・定義され、問題の流れに投げ込まれている。ま

た、解決策1（「野村證券がバーンスタイン企画のスポンサーになる」）が生成・特定化され、解決策の流れに投げ込まれている。また、札幌市においてこれまで展開されてきた活動1～5（札幌交響楽団の創立、札幌芸術の森のオープン、国際テューバ・ユーフォニアム札幌大会の開催準備、北海道音楽団体協議会・北海道国際音楽交流協会の設立）が活動の流れの中に存在している。

しかし、第1期においては、組織のやる気が認識されていないため、結果として、アジェンダ、諸解決策、組織のやる気状況、活動状況は1つのパッケージを構成するに至っていない。

第2期においては、まず問題の窓1（「佐野の判断で開催地を日本に切り替える」）が開いたことを契機に、問題2（「バーンスタインによる企画が頓挫」、問題1は消滅）と、問題3（「野村證券の冠コンサートだけでもやりたいという意向から、日本での企画実現へ」）が認識・定義され、開いた窓を通して活動の流れに入り、アジェンダ（2, 3）が構成されている。

また、解決策の窓1（「佐野・渡辺が札幌開催に向けて奔走」）が開いたことを契機に生成・特定化された解決策2（「佐野・渡辺の判断で札幌を候補地とする」）が、解決策1とともに開いている窓を通して活動の流れに入り、諸解決策（1, 2）が構成されている。

さらに、組織のやる気の窓1（「札幌市がPMF受け入れを承諾」）が開いたことを契機として、組織のやる気1（「札幌市がPMF受け入れへ」）が認識され、開いている窓を通り、活動の流れに入っている。

そこで、活動の流れの中で、アジェンダ（2, 3）、諸解決策（1, 2）、組織のやる気1、活動状況（1～5）の4つが相互に結びつき、1つのパッケージを構成している。その結果、問題と解決策が正式に決定・正当

化され、新たな協働である活動 6（「第 1 回 PMF 開催」）が形成・展開されている。

第 3 期においては、まず問題の窓 2（「バーンスタインの死」）が開いたことを契機に、問題 4（「バーンスタインの遺志を継承し、PMF を継続しようとするハリー・クラウトらの意向」）が認識・定義され、開いている窓を通して活動の流れに入り、アジェンダ（2～4）が構成されている。

また、組織のやる気の窓 2（「札幌市が市主導で PMF を運営するという覚悟」）が開いたことを契機として、組織のやる気 2（「PMF 継続に向けた札幌市の意向」）が認識され、開いている窓を通して活動の流れに入り、組織のやる気状況（1, 2）が構成されている。

さらに、解決策の窓 2（「板垣がバーンスタイン追悼コンサートの場で『PMF を札幌で引き継ぐ』と意思表示」）が開いたことを契機に生成・特定化された解決策 3（「PMF 継続を前提とした札幌市の動き」）が、開いている窓を通して活動の流れに入り、諸解決策（1～3）が構成されている。

そこで、活動の流れの中で、アジェンダ（2～4）、諸解決策（1～3）、組織のやる気状況（1, 2）、活動状況（1～6）の 4 つが相互に結びつき、1 つのパッケージを構成している。その結果、問題と解決策が正式に決定・正当化され、新たな協働である活動 7（「PMF を 2 回目以降も継続」）が形成・展開されている。

第 4 期においては、まず問題の窓 3（「野村證券等からハリー・クラウトへ PMF 改革に向けた要望」）が開いたことを契機に、問題 5（「PMF 改革の必要性」）が認識・定義され、開いた窓を通して活動の流れに入り、アジェンダ（2～5）が構成されている。

また、組織のやる気 3（「PMF 組織委員会内部における PMF 見直しの雰囲気醸成」）が認識され、組織のやる気の流れに投

げ込まれている。しかし、組織のやる気の窓が開いておらず、結果として、アジェンダ（2～5）、諸解決策（1～3）、組織のやる気状況（1～4）、活動状況（1～9）は 1 つのパッケージを構成するに至っていない。

第 5 期においては、解決策の窓 3（「バーンスタイン・ファミリー以外からはじめて芸術監督が就任」）が開いたことを契機に生成・特定化された解決策 4（「『PMF 2000 年構想』で提唱された専門会議の設置とそこでの議論による PMF 改革への動き」）が、開いている窓を通して活動の流れに入り、諸解決策（1～4）が構成されている。

さらに、組織のやる気の窓 3（「PMF 組織委員会の業務範囲の拡大」）が開いたことを契機として、組織のやる気 4（「PMF 組織委員会が自ら PMF を改革しようとする意向」）が認識され、組織のやる気 3 とともに、開いている窓を通して活動の流れに入り、組織のやる気状況（1～4）を構成している。

そこで、活動の流れの中で、アジェンダ（2～5）、諸解決策（1～4）、組織のやる気状況（1～4）、活動状況（1～10）の 4 つが相互に結びつき、1 つのパッケージを構成している。その結果、問題と解決策が正式に決定・正当化され、新たな協働である活動 11（「PMF 組織委員会の財団法人化」）が形成・展開されている。

第 6 期においては、問題 6（「予算のスリム化・効率化」）および問題 7（「札幌交響楽団との関係修復」）が認識・定義され、問題の流れに投げ込まれている。しかし、問題の窓が開いておらず、結果として、アジェンダ（2～7）、諸解決策（1～4）、組織のやる気状況（1～4）、活動状況（1～11）は 1 つのパッケージを構成するに至っていない。

IV. インプリケーション

以上の分析結果から、PMF における戦略

表1 PMF における

		第1期（前史：～1989.6）	第2期（創設期：1989.6～1990.10）	第3期（継続期：1990.10～1991.1）
協働アクティビスト			①バーンスタイン、②佐野光徳（NASA 会長）・渡辺裕文（オフィスワン社長）、③田淵義久（野村證券社長）、④板垣武四（札幌市長）	④板垣、⑤ハリリー・クラウト
参加者 ¹¹⁾		①レナード・バーンスタイン、②野村證券、③札幌市、④竹津宜男（札幌交響楽団事務局長）	①バーンスタイン、③札幌市、④竹津、⑤ハリリー・クラウト（バーンスタインのマネージャー）、⑥佐野、⑦渡辺、⑧野村證券・トヨタ自動車・日本航空・ソニー等	③札幌市、④ハリリー・クラウト、⑤佐野、⑨野村證券・トヨタ自動車・日本航空・松下電器産業（1991～）等
協働の場			①PMF センター（旭通信社、NASA）、②札幌市、③芸術の森	①PMF センター、③芸術の森、④PMF 準備室（1990.10.1 設立）
問題の流れ	アジェンダ			アジェンダ（2、3）
	問題	①バーンスタインによる企画（教育音楽祭とロンドン交響楽団のコンサートの中国開催）の実現（1987）	②中国の国内情勢から、バーンスタインによる企画が頓挫（1989.6）、③野村証券の冠コンサートだけでもやりたいという意向から、日本での企画実現へ	④バーンスタインの遺志を継承し、PMF を継続しようとするハリリー・クラウトらの意向
	問題の窓		①佐野の判断で開催地を日本に切り替える	②バーンスタインの死（1990.10.14）
解決策の流れ	諸解決策		諸解決策(1)	諸解決策（1、2）
	解決策	①野村証券がバーンスタイン企画のスポンサーになる（1989.1）	②佐野・渡辺の判断で、札幌を候補地とする	③PMF 継続を前提とした札幌市の動き（PMF 準備室の設立、1991年のPMF 概要発表（1990.11））
	解決策の窓		①佐野・渡辺が札幌開催に向けて奔走	②板垣がバーンスタイン追悼コンサートの場で「PMF を札幌で引き継ぐ」と意思表示（1990.12.31）
組織のやる気の流れ	組織のやる気の窓		①札幌市がPMF 受け入れを承諾	②札幌市が市主導でPMF を運営するという覚悟
	組織のやる気		①野村証券がスポンサー、芸術の森の活性化、教育を軸とした国際交流という背景から、札幌市がPMF 受け入れへ	②PMF 継続に向けた札幌市の意向（PMF を夏のイベントに位置付けたい）
	組織のやる気状況			組織のやる気状況(1)
活動の流れ	活動	①札幌交響楽団（1961 創立）②芸術の森（1984 オープン）、③国際チューバ・ユーフォニアム札幌大会（1990 開催予定）、④音楽専用ホール（後の Kitara）実現への動き（1988 音団協設立）、⑤音楽家の国際交流推進の動き（1988 ハイメス設立）	⑥第1回PMF 開催（1990.6）	⑦PMF を2回目以降も継続
	活動状況		活動状況（1～5）	活動状況（1～6）
活動の流れの中でのアジェンダ・諸解決策・組織のやる気状況・活動状況の4つの結びつき（新たな協働の形成・展開）		4つが相互に結びついていない（問題1、解決策1、活動1～5）	4つが相互に結びついている（アジェンダ（2、3）、諸解決策（1、2）、組織のやる気1、活動状況（1～5））→新たな協働（活動6）	4つが相互に結びついている（アジェンダ（2～4）、諸解決策（1～3）、組織のやる気状況（1、2）、活動状況（1～6））→新たな協働（活動7）

出所：筆者作成。

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(菅原)

戦略的協働の分析結果

第4期(定着期:1991.1~1998.12)	第5期(改革・自立期:1998.12~2002.4)	第6期(成長・発展期:2002.4~)
③田淵, ⑤ハリー・クラウト	⑥谷本一之(元道教大学長, PMF 2000年構想検討小委員会・PMF 運営アドバイザー会議メンバー), ⑦前田龍一(PMF 組織委員会事務局長)	⑥谷本(⑧PMF 組織委員会 芸術企画委員会委員長)
③札幌市, ④ハリー・クラウト, ⑤佐野, ⑨野村證券・トヨタ自動車・日本航空・松下電器産業等, ⑩PMF 組織委員会	③札幌市, ④ハリー・クラウト, ⑤佐野, ⑨野村證券・トヨタ自動車・日本航空・松下電器産業等, ⑪PMF 組織委員会(PMF 2000年構想検討小委員会・PMF 運営アドバイザー会議)	③札幌市, ⑨野村證券・トヨタ自動車・日本航空・松下電器産業等, ⑫PMF 組織委員会
⑤PMF センター(1992以降, CAP・クリエーション・PMF センターの3つに分割), ⑥芸術の森・Kitara(1997オープン)等, ⑦PMF ファウンデーション, ⑧PMF 組織委員会(1991.1設立)	⑥芸術の森・Kitara等, ⑦PMF ファウンデーション, ⑨PMF 組織委員会(PMF 2000年構想検討小委員会・PMF 運営アドバイザー会議), ⑩CAP・クリエーション・PMF センター	⑥芸術の森・Kitara等, ⑩PMF 組織委員会(芸術企画委員会)
アジェンダ(2~4)	アジェンダ(2~5)	アジェンダ(2~5)
⑤PMF 改革の必要性の提示(運営は安定するも, 市民への定着度や音楽祭としての評価に疑問が出される)		⑥予算のスリム化・効率化, ⑦札幌交響楽団との関係修復
③野村證券等からハリー・クラウトへPMF 改革に向けた要望(1995)		
諸解決策(1~3)	諸解決策(1~3)	諸解決策(1~4)
	④「PMF 2000年構想」(1999.4)で提唱された専門会議(=PMF 運営アドバイザー会議)の設置とそこでの議論によるPMF 改革への動き	
	③バーンスタイン・ファミリー以外からはじめて芸術監督が就任(2000)	
	③PMF 組織委員会の業務範囲の拡大	
③PMF 組織委員会内部におけるPMF 見直しの雰囲気醸成	④PMF 組織委員会が自らPMF を改革しようという意向	
組織のやる気状況(1, 2)	組織のやる気状況(1~3)	組織のやる気状況(1~4)
⑧PMF 組織委員会がシンクタンクに調査を委託(1997), ⑨PMF 2000年構想検討小委員会設立(1998.12)	⑩PMF 運営アドバイザー会議の設置(1999.10), ⑪PMF 組織委員会の財団法人化(2002.4)	
活動状況(1~7)	活動状況(1~9)	活動状況(1~11)
4つが相互に結びついていない(アジェンダ(2~5), 諸解決策(1~3), 組織のやる気状況(1~3), 活動状況(1~9))	4つが相互に結びついている(アジェンダ(2~5), 諸解決策(1~4), 組織のやる気状況(1~4), 活動状況(1~10))→新たな協働(活動11)	4つが相互に結びついていない(アジェンダ(2~7), 諸解決策(1~4), 組織のやる気状況(1~4), 活動状況(1~11))

的協働がなぜ成功したのかについて、以下の5点をあげることができる。

まず、第一に、最もやる気のある組織、すなわち戦略的協働を主導した組織が、戦略的協働のプロセスにおいて常に存在し続けたことである。

第1回PMF開催に至るまでの期間（第1期～第2期）においては野村証券、PMFの継続が決定されるまでの期間（第3期）においては札幌市、PMFの安定的な運営が確立されるまでの期間（第4期）においてはPMFファウンデーションおよびPMFセンター、PMFの改革が進められ自立が図られるまでの期間（第5期～第6期）においては、PMF組織委員会が、それぞれ戦略的協働を主導していた。このように常に戦略的協働を主導した組織が存在したことによって、PMFにおける戦略的協働の形成・展開が促進されたのである。

第二に、複数の重層的に連結された協働の場が設定されていたことである。

札幌市が設置したPMF準備室とそれが母体となって設立されたPMF組織委員会、ハリ・クラウドや佐野らのPMFファウンデーション・PMFセンター、野村証券等・札幌市・PMFセンターによる協賛者調整会議といった複数の重層的に連結された協働の場が、PMFにおける戦略的協働のプロセスに存在していた。そうした複数の重層的に連結された協働の場が存在していたことが、多種多様な問題の認識・定義や解決策の生成・特定化を可能にし、結果としてPMFにおける戦略的協働の展開を促進したのである。

第三に、アジェンダが絶えず進化し続けたことである。

第1期では、「バーンスタインの企画の中国での実現」という問題に過ぎなかった。しかし、第2期になると、「バーンスタインの企画の頓挫」に伴って「野村証券の冠コンサートだけでもやりたいという意向」が明らか

かとなり、「バーンスタインの企画の日本での開催」というアジェンダへと進化した。さらに、第3期では、「バーンスタインの死に伴うPMF継続の危機」が生じたことにより、2回目以降も「PMFの継続」を図ることが新たにアジェンダとして構成された。第4期になると、「PMF改革の必要性」という問題が認識・定義され、PMFを継続していくためには「PMFの改革」が必要であるということが新たに認識され、アジェンダの中に入った。

このように、戦略的協働のプロセスにおいて、絶えずアジェンダが進化し続けたことによって、PMFにおける戦略的協働の形成・展開が促進されたのである。

第四に、実現可能性の高い解決策が生成・特定化されたことである。

バーンスタインの企画の中国開催が頓挫した時点（第2期）では「プランのフレームができていて、スポンサーもついた」という段階になっており、残された課題は場所の確保だけであった。すなわち、すでにPMFの枠組が完成していたのである。

この枠組を提示された札幌市は、芸術の森という場所を提供するだけでよいということから、PMFの開催を受け入れることになったのである。したがって、このPMFの枠組は実現可能性の高い解決策であった。このような実現可能性の高い解決策が生成・特定化されたことが、PMFにおける戦略的協働の形成を促進したのである。

第五に、必ずしも戦略的協働を意図していなかった既存の活動が活用できたことである。

札幌市においては、札幌交響楽団の創立（1961年）、札幌芸術の森のオープン（1984年）、国際チューバ・ユーフォニアム札幌大会開催（1990年）に向けた準備、北海道音楽団体協議会・北海道国際音楽交流協会の設立（1988年）といった活動がこれまでに展開されてきた。これらは、PMFにおける戦

略的協働を必ずしも意図したものではなかった。しかし、これらの活動は、結果として、PMFにおける戦略的協働の「素地」(あるいは「インフラ」)として機能することになった。こうした既存の活動の存在が、PMFにおける戦略的協働の形成・展開を促進したのである。

V. おわりに

本稿では、PMFを事例として取り上げ、NPO・政府・企業間の戦略的協働が「なぜ」そして「どのように」形成・展開されてきたのかの分析を試みた。

その結果、PMFにおける戦略的協働は、(1)バーンスタインの教育音楽祭の企画をきっかけに、野村證券の主導で、佐野らが奔走した結果、札幌市がPMFを受け入れることによって形成され、(2)①バーンスタインの死後、札幌市が覚悟を決め、板垣が意思表示をしたことからPMFの継続が決まり、②ハリー・クラウトらの主導によってPMFの運営が安定するも、様々な課題が出現したため、PMF組織委員会の主導によってPMFの改革が図られたという形で展開されたことが明らかとなった。

また、これらの分析結果から、PMFにおける戦略的協働の形成・展開が成功した要因として、(1)最もやる気のある組織、すなわち戦略的協働を主導した組織が、戦略的協働のプロセスにおいて常に存在し続けたこと、(2)複数の重層的に連結された協働の場が設定されていたこと、(3)アジェンダが絶えず進化し続けたこと、(4)実現可能性の高い解決策が生成・特定化されたこと、(5)必ずしも戦略的協働を意図していなかった既存の活動が活用できたことの5点であることが明らかとなった。

今後、NPO・政府・企業間の戦略的協働に関してより深く分析を行うためには、(1)PMFおよび他の戦略的協働の事例について、

さらに詳細な分析を行うことにより、戦略的協働に関する特徴を析出すること、(2)本稿で提示した戦略的協働の成功要因について、他の戦略的協働の事例の分析を行うことにより、その妥当性を検証することの2点が必要である。

付 記

本稿の作成に際しては、元PMF組織委員会事務局総務部長の田口昇治氏より、インタビュー調査や資料提供等のご協力をいただいた。深く感謝する次第である。なお、本稿において、事実誤認や解釈の誤り等があれば、それはすべて筆者の責に帰すべきものである。

注

- 1) NPO・政府・企業の各セクター間における協働の実際については、Austin (2000), Mulroy (2003), Shaw (2003), 高坂 (2005) 等。
- 2) 福岡市 NPO・ボランティア交流センター「あすみん」(2005) pp.29-31 等。
- 3) 例えば、Gray (1985) は、協働のプロセスを3つの次元に分け、それぞれの次元における協働を促進するための条件について提示している。
- 4) 「協働の窓モデル」の詳細については、小島 (2006a), 小島 (2006b) を参照のこと。
- 5) 「政策の窓モデル」は、Kingdonによって提示された。これに、小島が「組織的知識創造モデル」を導入することによって、「改訂・政策の窓モデル」として改定した。詳細は、小島 (2003) を参照のこと。
- 6) 「改訂・政策の窓モデル」の射程は図1のように①~④までである。しかし、NPOがコア参加者の1つである協働の場合は、決定・正当化のプロセスと協働の実行のプロセスは不可分であるため、⑤まで射程を拡張する必要がある。
- 7) PMFという名称は、ハリー・クラウトらが札幌開催を決定した1989年9月に決められたとされる。
- 8) 『北海道新聞』(1996年8月26日~28日付)。この座談会には、谷本の他、谷口静司(音楽評論家)、森口力(野村国際文化財団事務局長(当時))、田熊勉(PMF組織委員会事務局長(当

- 時)が出席し、PMFの評価、運営体制、今後の継続に向けて忌憚のない意見が出されている。
- 9) 現在のPMFの運営体制については、季刊ゴースト編集委員会(2005)に詳しい。
- 10) 財PMF組織委員会の2004年度および2005年度収支計算書を参照のこと(<http://www.pmf.jp>)。なお、北海道からの補助金は、2000年度には50,000千円であったが、2001年度以降減少し、2005年度には30,600千円へと大きく減少している(北海道「平成17年度関与団体点検評価調査」を参照のこと)。
- 11) 戦略的協働には直接的な関与はないが、これまでPMFを支えてきた団体として、PMFボランティア「ハーモニー」という組織があげられる。第1回からの3年間は、国際交流のノウハウを持つ札幌国際プラザと北海道国際女性協会の2団体からボランティアが派遣されていた。このときのボランティアが中心となって、1993年に「PMFボランティア」が40人ほどで発足し、受付、レセプション通訳、記念品の販売、各種セレモニーでの通訳等を担当するようになった。1998年に組織を再編成し、「ハーモニー」として新たに発足した。現在は、PMF組織委員会から委託される事業だけではなく、「音楽ボランティアフォーラム」の開催(2006年)等、自主的な活動も展開している。
- ん」(2005)『NPO・行政・企業の新たなる関係をめざして』。
- Gray, B. (1985) “Conditions Facilitating Interorganizational Collaboration”, *Human Relations*, 38: 911-936.
- 伊藤裕佳子(2001)『アートNPOのマネジメント—PMFの事例研究—』, 北海道大学大学院経済学研究科修士論文。
- 季刊ゴースト編集委員会(2005)「特集 プレイバックPMF 2005」, 『季刊 ゴースト』2005秋第3号。
- 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(2006a)「協働の窓モデル」, 『経済学研究』55(4): 11-30。
- 小島廣光(2006b)「NPO・政府・企業間の戦略的協働」, 非営利法人研究学会第10回大会報告要旨。
- 高坂晶子(2005)「企業とNPOの協働(パートナーシップ)の在り方」, *Japan Research Review*, 2005.6: 11-42.
- Mulroy, E.A. (2003) “Community as a Factor in Implementing Interorganizational partnerships: Issues, Constraints, and Adaptations”, *Nonprofit Management & Leadership*, 14(1): 47-66.
- Shaw, M.M. (2003) “Successful Collaboration Between the Nonprofit and Public Sectors”, *Nonprofit Management & Leadership*, 14(1): 107-121.
- 竹津宜男(2004)「PMFの思い出」, Webシティ さっぽろ (<http://web.city.sapporo.jp/feature/pmf/>)。
- 谷口雅春(2005)『奇跡の音楽祭 札幌・PMFの夏』, 北海道新聞社。

参考文献

Austin, J.E. (2000) “Strategic Collaboration Between Nonprofits and Business”, *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 29(1): 69-97.
 福岡市 NPO・ボランティア交流センター「あすみ