

寄稿

地域におけるセクター間コラボとスポーツ

宇都宮大学地域デザイン科学部 中村 祐司

1 コラボレーションという用語

コラボレーション (collaborations) という用語は、近年の行政活動をめぐる時代的趨勢として浸透するようになった。一方で「連携」「協力」という訳語が当てられるとすると、いわゆる“コラボ”は「協働」や「共創」とも意味合いが重なってくる。さらには「産官学」や「PPP (=Public Private Partnership) といったような比較的規模の大きい官民連携事業ともつながるキーワードだと理解できる。今やコラボは行政活動を考える上での大前提かつ必要不可欠になっている。また、たとえ行政の直接の関与がないケースでも、ハード面やソフト面において公共価値や公共財、さらには公共空間を生み出すための重要なツールとなっている。

本稿では、セクターを公的セクター（行政）、私的セクター（企業）、市民セクター（ボランティア組織やNPOなど）といった活動・事業の担い手部門、あるいは当該事業の領域・分野（スポーツ、福祉、農業など）として捉える。その上で、とくに基礎自治体レベルを念頭に置いて、理論と事例におけるセクター間コラボレーションについて考察する。

以下、前半の理論編では、行政学の電子雑誌文献を対象に「新たな行政」におけるコラボが持つ意味合いを、主にジョンM. ブライソンらの論考を紹介する形で明らかにする。

後半の事例編では、主として地元新聞紙の記事を対象に、宇都宮市において地域スポーツ（宇都宮ブリッツェン）が関わるセクター間コラボを抽

出する。地域スポーツを取り上げたのは、他の領域・分野との親和性が高く、多種多様な地域スポーツ活動が他分野やその担い手や関係者とつながりやすい特性を有しているからである。

2 新たな行政におけるコラボ

(1) コラボは諸刃の剣か

スティーブンB. ペイジ(Stephen B. Page)らによれば、コラボレーションは、個々の組織がばらばらでは達成できない協働成果を達成するために、当該諸組織が情報、リソース、活動、能力を組み合わせ、共有することと定義される。

一方、セクター間のコラボレーションに対する批判として、以下の3点が指摘される。

第1に、住民に対する直接的な説明責任を果たすことがほとんどない。説明責任が議員・首長や彼らに任命され権限を付与された者や監視者に限定される。

第2に、それにもかかわらずほとんどのコラボでは、議員・首長や住民の視野を超えた形での決定や改変が実現してしまう。コラボに対する懐疑論者は、公的セクター（行政）との間で形成される密接な関係を通じて、セクター間コラボに関わる企業や非営利組織が不適切な利益を得る可能性がある。たとえそのような利益取引がないとしても、コラボは説明責任の中身を複雑にし、責任の所在を曖昧にし、コラボ行為をめぐる責任や信頼を難しくさせてしまう。

第3に、コラボは組織内のラインや政策領域を超えて行われるため、選出された監督者（議員・

首長)と、政策を実施する行政官僚との伝統的制度的な相互関係を混乱に陥らせる。コラボに関わる各々の組織内には、異なる監督者、要求、報告要件、すなわち複数の摩擦関係を抱えるケースがある。ほとんどのコラボワークにおける広範さと複雑さが、従来の説明責任関係を難しくさせてしまう、という指摘である¹⁾。

(2) コラボの成功要件

ジョンM.ブライソン(John M. Bryson)らは、コラボ、とくにセクター間コラボは万能薬ではないこと、そして、実際にそのいくつかは悪い形で解決されるし、解決を意図したものの問題を生じさせることもあると指摘した。

その上で、コラボの成功要件として、以下の4点を挙げた。

第1に、セクター間コラボは、強力な後援者、課題認識をめぐる広範な合意、既存のネットワークといったように、1つあるいはそれ以上の連結メカニズムが当初から形成され、作動する場合に成功する。

第2に、プロセスと同様、初期段階における合意形成とその中身が、コラボ作動の成果に影響を及ぼす。

第3に、セクター間コラボは、多くの場面でフォーマル・インフォーマルなリーダーシップを発揮する後援者や有力な擁護者を有している場合に成功する。

第4に、セクター間コラボは、内部と外部の両方の利害関係者を伴った組織化された形態として、また、信頼し合うメンバー間の源として、コラボの正当性が確立される場合に成功する、というも

のである²⁾。

(3) コラボの利点

先述のブライソンらによれば、コラボレーションの利点は、コラボレーター(collaborator)が単独では確認できない価値を他者とともに獲得できることにある。コラボ関係者は、セクター間コラボによって、目的達成に向けて当該事業のプロセス、構成、相互交流の中身を企画・立案する。そこには、当該事業に終始一貫して関わる後援者、支援者、ファシリテーターが存在する。また、そこにはコラボのさまざまな展開に対応する柔軟なガバナンス構造がある、と指摘する。

コラボは、2つ以上のセクターが情報、資源、活動、機能をつなげたり共有したりしながら、1つのセクターでは達成できない成果を共同で達成することである。利害関係者にはさまざまな立ち位置がある中で、コラボから公共的な価値が生み出されるかどうかで評価されるべきである。

また、コラボ・ガバナンス体制は、資源状況、政策と法的フレームワーク、政治と権限といった外部的文脈によって決定される。

セクター間コラボが形成される大前提には、行政担当者と政策立案者が、政府単独では公共的課題を是正できないとの認識があり、あるいは少なくとも私的セクター(企業)、非営利セクター、コミュニティセクターがリスクを分散させることができ、より有効な改善を提供できるとの認識がある。非政府部門のパートナーは、共同行為の展開に資する専門性、技術、関係構築、財源を有している、と指摘する³⁾。

1 Stephen B. PAGE, Melissa M. Stone, John M. Bryson and Barbara C. Crosby, "Public Value Creation by Cross-Sector Collaboration: A Framework and Challenges of Assessment," *Public Administration*, (2015), Volume 93, Issue 3, 716-717.

2 John M. Bryson, Barbara C. Crosby, Melissa Middleton Stone, "The Design and Implementation of Cross-Sector Collaborations: Propositions from the Literature," *Public Administration Review*, (2006), Volume 66, Issues 1, 44-55.

3 John M. Bryson, Barbara C. Crosby, "Designing and Implementing Cross-Sector Collaborations: Needed and Challenging," *Public Administration Review*, (2015), Volume 75, Issue 5, 647-652.

(4) 時代的趨勢としての新たな行政とコラボ

ブライソンらは、表1に示したように、「伝統的な行政」→「新公共管理(New Public Management)」→「新たな行政」をめぐる歴史的経緯を「環境と知性の文脈」「公共圏あるいは領域」「政府と行政」という3つの事象項目から捉え、「新たな行政」を時代的趨勢として位置付けた。

ブライソンらによれば、「新たな行政」において、政府は公共価値、その価値の保証人、公共圏を創出するという役割を担う。しかし、市場ベースの民主制では、そのプロセスや公共価値実現において、政府は関連諸組織のオーナーではない、という。

そのいわんとする要旨は以下のとおりである。

セクター間のコラボ、統合的なリーダーシップ、ネットワーク化されたガバナンスに関する研究はそのすべてが、行政職員が公共目的を達成するために非営利組織、ビジネス、メディア、市民としばしばコラボしなければならないという新しい文脈に応答したものである。

これらの研究はいずれもが、セクター内部やセクター間のコラボによって、また、全体に及ぶガバナンスの配列によって、さらには明確な公的リーダーシップによって、あらゆるセクターの組織貢献が可能であるということについて関心を向けている。

行政職員や指導者はこうした諸目的をいかに達成するかに関心の目を向けている。これらは新しい文脈において追及される必要のある重要な規範的かつ研究上の問いとなっている。

多様な公共価値が提供される場合、「伝統的な行政」と「新公共管理」では、効率性、有効性、公正性に限定されないネットワーク化されたガバナンス、リーダーシップ、マネジメントといった任務に対応することができない。また、対応上、もはや公益や大衆福利といった用語では狭過ぎる

し、共通善という用語では曖昧過ぎる⁴。

(5) 地域社会へのコラボ理論の適用

以上のようにブライソンを中心とするコラボをめぐる先行研究からいくつかの重要な知見を引き出すことができる。

コラボをめぐる課題はそのまま現在のしかも基礎自治体レベルの地域協働をめぐる課題に当てはまるように思われる。地域の多様な主体の連携・協働とはいっても、それは地域課題解決の万能薬ではない。説明責任の対象や中身の曖昧化、責任の主体の不明瞭化、意思決定ラインの混乱、監督機能の不足など、コラボの遂行にはクリアしなければならない多くの課題がある。

しかし、それにもかかわらずセクター間コラボは、時代が要請する「新たな行政」の切り札なのである。表1中(網掛け部分)のすべての記載がそうであるといってよいほどである。公共価値創出のためには「ネットワーク化されコラボ化されたガバナンス」によって、関係者が「対話と討議を通じてオープンな形で」影響力を行使し、「公共は政府をはるかに超越したものとして理解される」中で、「課題解決者および共創者としての市民」が想定されるのである。

その際の行政の役割は、「招集者、触媒者、コラボレーター」であり、まさに「時には漕艇、時にはパートナー活動、時には脇役」としての役割が求められ、その役割を果たすことで、「セクター間のコラボ」が形成される。

さらに、「討議や執行のネットワークを生み出し導く手助け」を行う「パブリックマネージャー」の役割も重要であり、「コミュニティが有する価値」が明確になることで、セクター間での

⁴ John M. Bryson, Barbara C. Crosby, Laura Bloomberg, "Public Value Governance: Moving Beyond Traditional Public Administration and the New Public Management," *Public Administration Review*, (2014), Volume 74, Issue 4, 446-453.

表 1 伝統的な行政, 新公共管理, 新たな行政

	伝統的な行政	新公共管理	新たな行政
1. 環境と知性の文脈	工業化, 都市化, 現代企業の出現, 専門化, 科学への信頼, 進歩の確信, 市場の失敗への懸念, 大恐慌と第二次世界大戦の経験, 政府への高い信頼	政府の失敗への不信, 大きな政府への不信, 市場の有効性と効率性への信頼, 合理性や権限委譲への信頼, 不当な問題への関心, 深刻な不正への信頼	市場, 政府, 非営利組織, 市民への関心, 空洞化あるいは脆弱化した状態, 縮小化した市民性, ネットワーク化されコアボ化されたガバナンス, 情報・コミュニケーション技術の進化
理論や認識の土台	政治理論, 科学的な管理, 純粋論的な社会科学, 実用主義	経済理論, 実証主義社会科学の洗練	民主的理論, 公的・非営利管理論, 知識への多様なアプローチ
合理性と人間行動モデルの普及	規範的な合理性, 行政官	技術的・経済的合理性, 経済人, 利己的な意思決定者	正当な合理性 (政治, 行政, 経済, 法律, 倫理) をめぐる多種多様な検証, 狭い自己利益を超えた活発な公共精神, 対話と討議を通じてオープンな形で影響力を行使する合理的な人間
2. 公共圏あるいは領域	議員・首長あるいは技術専門家が決定	議員・首長によって, あるいは消費者の選択による個々の嗜好の集積によって決定	政府は, 公共価値を保障する存在として特別な役割を担うにもかかわらず, 公共は政府をはるかに超越したものと理解。エビデンスと民主的・合憲的諸価値にもとづく, 広範に包摂される対話と討議による決定
公共善, 公共価値, 公益の定義	議員・首長あるいは技術専門家が決定	議員・首長によって, あるいは消費者の選択による個々の嗜好の集積によって決定	対話と討議による政策目的の決定を含む公共任務。生き方としての民主政
政治的役割	政策目的を決定する統治者を選出	政策目的を決定する統治者を選出, 権限を有する管理者, 特定の政策ツールの使用をめぐる官僚政治	対話と討議による政策目的の決定を含む公共任務。生き方としての民主政
市民権の役割	投票者, クライエント, 選挙区住民	顧客	公共価値と公共善の創出に積極的に取り組む, 課題解決者および共創者としての市民
3. 政府と行政			
政府機関の役割	政治的に定められた目的に応じた政策やプログラムを立案・実施する機能	目的を決定し, 可能であれば市場, 企業, NPO といったツールを選択し依存することを通じてサービス執行に触媒作用を及ぼすことへの能取	招集者, 触媒者, コラボレーターとして活動する政府, そして, 時には能取, 時には能避, 時にはパートナー活動, 時には能役として活動する政府
主要な目的	政治的に提供された目的, 行政職員によって管理された執行, 官僚や議員・首長による監視	政治的に提供された目的, 経済性と消費者責任を確保するやり方の中で, 管理者はインプットとアウトプットを管理	人々の間で最大の懸念事項が効果的に解決され, また, 人々にとって良き事が適切に設定されるといった方法での公共価値の創出
主要な価値	効率性	効率性と有効性	効率性, 有効性, 民主主義や憲法が対象とする広範・複雑的な諸価値
政策目的を達成するためのメカニズム	集権化され, ヒエラルヒー組織化された行政機関あるいは自己統制された同業者によってプログラムを管理	政策目的を達成するためのメカニズムやインセンティブ構造を, とくに市場の活用を通じて創出	実用主義的な基準にもとづいて執行メカニズムの選択メニューから抽出, セクター間のコラボ形成と市民が合意目的の達成に従事
パブリックマネージャーの役割	ルールと適切な手続の確保, 議員・首長, 選挙区住民, クライエントへの応答, 行政職員に認められる裁量の限定	合意された遂行目的の決定と充足に対する手助け, 議員・首長と消費者への応答, 広く認められた裁量	討議と執行のネットワークを生み出し導く手助けにおける積極的な役割の遂行。全般的な有効性, 説明責任, システム能力を維持し拡充することの手助け。議員・首長, 市民, 他の利害関係者に対する応答。裁量は必要とされるものの, 法律や民主的憲法的価値, そして説明責任への広範な取り組みによって制約
説明責任の取り組み	民主的に選出された議員・首長へのヒエラルヒー組織における説明責任	市場主導型の自己利益の集積が, 顧客としての広範な市民グループが望む結果へ	法律, コミュニティが有する価値, 政治的規範, 専門的水準, 市民利益に関わるがゆえの行政職員の多面性
民主的プロセスへの貢献	政治的に決定された目的と説明責任の遂行。選出指導者間の競合による包括的な説明責任の提供。公的セクターが規範を独占	政治的に決定された目的の遂行。管理者が方法を決定。公的サービス規範への懐疑。消費者サービスを重視	対話を行い, 人々にとって公共価値や良き事とは何かを追求する中で, 積極的な市民に触媒作用を及ぼし, 応答する。公共サービス規範を独占するセクターはなし。公共価値の共有にもとづく関係の維持がきわめて重要

John M. Bryson, Barbara C. Crosby, Laura Bloomberg, "Public Value Governance: Moving Beyond Traditional Public Administration and the New Public Management," *Public Administration Review*, (2014), Volume 74, Issue 4, 446 頁から作成

「公共価値の共有にもとづく関係の維持」が可能となる。

確かに、行政学におけるコラボ研究は、地域社会やコミュニティレベルというよりは、国家や政府、広域自治体レベルの地方政府を主な対象として想定しているとも読み取れる。しかし、「新たな行政」は必然的に「新たな地方行政」に行き着くし、新たな地方行政は、地区行政、当該地域社会、コミュニティ、近隣へと浸透していくのである。

セクター間コラボのステークホルダー（利害関係者）の数や活動・事業自体の規模や展開、さらには影響や成果の広がりといった点では、地域社会におけるコラボは、大規模展開のコラボと比較して、あらゆる次元において小規模なものとなる。しかし、地域社会というマイクロ空間であるからこそ、説明責任や今日的な理解、事業継続、連携・協力の密度、点から線、線から面への同種事業の広がりといった点で優位に位置するのではないだろうか。

「コミュニティの理念に基づく共同体も、お互い顔の見える範囲を超えて大きくなると監視社会に転化する」⁵との指摘は、セクター間コラボの最適規模は草の根・コミュニティ空間（地域社会、地域コミュニティ）ではないかと思わせる至言ではないだろうか。

3 宇都宮市のセクター間コラボ —ブリッツェンに注目—

以下、断片的・傍証的な情報提示ではあるが、地域密着型自転車プロスポーツチームの「宇都宮ブリッツェン」が関わる地域活動に焦点を当て、紙媒体（新聞切抜き）によるセクター間コラボの実践例についての抽出作業を行った（2021年12月21日から2022年12月9日まで。記載内容は新聞

掲載時点でのもの）。

宇都宮市障害者福祉連合会が宇都宮ブレックス、宇都宮ブリッツェン、栃木SCとコラボし、ブレッキー、ライトくん、トッキー、宇都宮市のミヤリー、ギョーザ、カクテル、黄ぶなをあしらったトートバッグを制作した。市役所1階の「わく・わくショップU」で販売している。障害者週間に合わせて販売を始めた。トートバッグは市内の障害者就労支援施設「コミュニティサポートセンターひかり」の通所者らが作った⁶。

教育、アミューズメント事業などの五月女総合プロダクトは7日、自転車の安全な乗り方を伝える紙芝居200部を県に寄贈した。宇都宮ブリッツェンが制作に協力。県内の幼稚園や保育園などに配られる予定である⁷。

4月1日にリニューアルオープンする馬場通り4丁目の屋内型子どもの遊び場「ゆうあいひろば（うつのみや表参道スクエア6階）」で25日、内覧会が開かれた。「子どもたちのあそび広場」には、宇都宮ブリッツェン、宇都宮ブレックス、栃木SCが協力したキックバイクのサーキットコース、スクリーンが壁いっぱい広がったバスケットボール・サッカー体験ゲームも設置した。中高生を対象にした青少年エリアは、飲食ができるカフェエリアと一体的に配置した。子育てを支援する「ファミリーサポートセンター」と児童の「一時預かり保育」施設（有料）も併設している⁸。

中古学生服買い取り、販売の「さくらや宇都宮店」は16、17日の両日、宇都宮ブリッツェンと連携し、同チームが出場した宇都宮、真岡両市でのロードレース大会で、学用品を回収する活動を行った。回収した学用品は換金し全額、国を通じ

6 「働く障害者とプロスポーツがコラボ」『下野新聞朝刊』2021年12月21日

7 「談話室」『下野新聞朝刊』2022年2月8日

8 「宇都宮の魅力 遊具で発信へ」『下野新聞朝刊』2022年3月26日

5 岩井克人「資本主義の修理法」『朝日新聞』2023年1月22日

て全国の子ども食堂などに活動費として分配される。両日の活動では、県内の保育園や幼稚園、小中高校の学生服、バッグなどを対象に回収。寄贈した人にはタオルなど同チームの公式グッズをプレゼントした⁹。

ワールドトライアウト（東京・中央）は医療メーカーが糖尿病患者向けに開発した血糖値を常時計画するセンサーを活用し、ストレスを感じると放出されるホルモンのアドレナリン分泌量を計測するモデルを開発した。実証実験では宇都宮ブリッツェンや栃木SCなどの協力を得て、選手の試合中のアドレナリンを計測。同社とスポーツチームを仲介したのが宇都宮市だ。歯科技工士が立ち上げたみらいデンタル企画（宇都宮市）は、作新学院大学陸上競技部の協力で歯のかみ合わせを整えるマウスガードの効果測定を実施した¹⁰。

宇都宮市の城山地区の生産者団体と自転車ロードレースチームの宇都宮ブリッツェンが連携して生産する地域ブランド米「宇都宮ブリッツェン米」の田植え体験が5月12日、駒生町の水田で行われた。作新学院小学部の児童と同学院幼稚園の園児がチーム関係者と共に汗を流した。ブリッツェン米は、ジャパンカップサイクルロードレースが開かれる同地区で、スポーツと農業を活用して地域活性化につなげようとする取り組みである。「宇都宮ブリッツェンファーム」のメンバー4人が宇都宮大が開発した「ゆうだい21」を生産している¹¹。

6月25日の「無事故（625）の日」を前に、宇都宮東署は24日、JR宇都宮駅で、署員や駅員、宇都宮ブリッツェンの選手ら計約30人が夜間運転時の原則ハイビームを促すポケットティッシュを駅利用者らに配布した。宇都宮ブレックスのマ

スコット「ブレッキー」も駆け付け、PRに一役買った¹²。

宇都宮ブリッツェンによる自転車安全教室が5日、佐野市常盤小で開かれた。来年度からの学校統合を踏まえ、同校が閉校記念として実施した。2選手らを講師に迎え、全校児童39人が参加した。講義では、自転車の運転で気を付ける点などをクイズやディスカッション形式で学んだ。グラウンドでは、選手による模範運転を見学した後、児童たちは自転車に乗ってコースを走行した¹³。

宇都宮ブリッツェンの選手らが講師を務める「自転車安全教室」が12日、さくら市押上小で開催され、4～6年生61人が交通安全について学んだ。教室は選手2名、宇都宮中央署警部補1名が講師となって開かれた。はじめの座学は、各教室をオンラインで結んで実施。講師たちは、見通しの悪い交差点の様子を画面越しに示し、児童に危険箇所を考えさせたり、自転車の危ない乗り方の例を説明したりした。クイズ形式で自転車の走行ルールなどについても解説した。その後、校庭に移動した児童たちは、「止まる」「回る」「走る」を基本とした、自転車を使つてのスラロームや一本走行などに挑戦した¹⁴。

2022年11月19日、足利市は宇都宮ブリッツェンの運営会社サイクルスポーツマネジメントと包括連携協定を締結した。両者は協定に基づき、サイクルスポーツや自転車を通じた地域活性化、健康づくりなどの6項目で連携する¹⁵。

宇都宮ブリッツェンは2009年の発足以来、国内初の「地域密着型チーム」として自転車安全教室やファンイベントに積極的に取り組んでいる。

12 『「無事故の日」交通安全PR』『下野新聞朝刊』2022年6月25日

13 「常盤小で自転車安全教室」『下野新聞朝刊』2022年7月6日

14 「ブリッツェン選手が講師」『下野新聞朝刊』2022年7月18日

15 「自転車を通じ地域活性化」『下野新聞朝刊』2022年11月19日

9 「募金用に不用品回収」『下野新聞朝刊』2022年4月20日

10 「スポーツテック 花開け」『日本経済新聞朝刊』2022年4月21日

11 「選手、児童らが田植え」『下野新聞朝刊』2022年5月15日

栃木県や宇都宮市とも連携し、地域振興の旗振り役として自転車に注目した街おこしに貢献してきた歴史がある¹⁶。

4 地域コラボの行方

以上のようにほぼ1年間の宇都宮ブリッツェンの活動に絞っただけでも、そこには実に多様なコラボ活動が展開したことがわかる。

ブリッツェンが関わったセクター間コラボの分野・領域は、福祉、教育、アミューズメント、多世代のあそび・憩い空間、学生服（服飾業）・学用品、医療、ブランド米・地区・大学、安全教室・学校・警察、自治体連携などであり、その活動は「地域振興の旗振り役」を超越し、地域コミュニティのセクター間コラボにおける「パブリックマネージャー」の役割を果たしている感すらある。

また、興味深いのはこうしたブリッツェンの活動に刺激されたかのように、同じ地域密着型のプロバスケットチーム「宇都宮ブレックス」が、自らとは畑がことなる自転車安全指導をめぐる警察とコラボ活動を実践してきたことである。当該チームが従事する競技を超えた形での貴重なコラボの萌芽といえる¹⁷。

本稿におけるこれまでの検討作業から見えてきたことは何であろうか。

第1に、スポーツが関わるセクター間コラボの事例を、宇都宮市の一定期間（2021年12月21日～22年12月29日）における新聞報道に限定した

16 「自転車で地元密着、体制一新」『日本経済新聞朝刊』2022年12月17日

17 宇都宮市中央署は8日、江野町のオリオンスクエアなどで、宇都宮ブレックスなどと連携した自転車のルール啓発活動を実施した。同署の自転車安全指導部隊や県、市職員ら約30人と共に、ブレックスのマスコット「ブレッキー」が1日部隊員として登場。自転車用ヘルメットや交通ルールの啓発パネルを展示した「自転車ガイドンス・ステーション」を設け、利用者への声かけやチラシ・グッズの配布を行った（「ブレッキー参加 自転車安全指導」『下野新聞』2022年6月10日）。

としても、本稿の「理論編」で明らかにした新しい行政の趨勢に沿った形での実践が、「事例編」で展開されているのがわかる。確かにこうした事象をすべて拾い上げるのは不可能であろうし、記事がニュースバリューに左右される偏りも否定できないであろう。しかし、理論と事例は乖離していない。

しかも、全国（さらには国外）に目を向けた場合、多種多様なコラボに関わるセクター数、規模、成果が無数に存在しているものと推察できる。行政は何らかの形でセクター間コラボに関わらざるを得なくなった時代を迎えたのである。

第2に、それでも「理論編」では包摂しきれなかった点として、外在的環境要因（新型コロナウイルス）を挙げなければならない。たとえばコロナ禍は宇都宮ブリッツェンのコラボ活動を大きく制約し、自らの組織マネジメントに大きな打撃を与えた。

たとえば例年であれば、「ジャパンカップ」の際に見込まれた、チームのTシャツ、タオルマフラー、コラボグッズ（人気漫画「弱虫ペダル」とのコラボ）などの収入が、2020年、2021年と中止になったことで途絶えてしまった¹⁸。このことはセクター間コラボ環境という大前提があって初めてコラボ活動が成り立つことを示している。

第3に、セクター間コラボ活動は定型化していないという点である。コラボの一端の例に過ぎない実践を見るだけでも、スポーツ以外にも福祉、農業、教育、飲食、史跡・名所、健康・医療、交通安全、食料支援（フードバンク）、モノの再利用、アミューズメントなど、実に多種多様なセクター間の組み合わせが展開している。これらの中には認識の後に実践されるのではなく、実践されて初めて認識できる類のものも複数ある。

その意味ではセクター間コラボ研究は実学的要

18 「プロ自転車チーム 苦境」『読売新聞』2022年1月14日

素が非常に強いように思われる。コラボが持つ無定形な性格は、今後、モデル的な期待値として作用するのか、それとも一過性の断片的試みとして雲散霧消へと向かってしまうのか。ここでいえるのは、セクター間コラボの事例は、コラボに関わるセクター数や規模、成果にかかわらず、その1つ1つの事例が複雑・錯綜する社会の課題解決に実に有用なヒントを与えてくれるということである。

第4に、そうはいふものの、私たちは、セクター間コラボ活動に多大な期待を寄せることの限界を認識しておく必要がある。というのはコラボ活動を成功させる1番の要因は、コラボに関わる各セクターの主体性の有無だからである。そして、相互の牽制や依存ではなく、相乗効果やいわゆる“ウィン・ウィン”の関係をいかに築けるかであろう。単独ではできない事業であるからこそそのコラボなのであるが、責任の主体・分担や単独で達成した目標・目的が明確になっていないと隘路にはまってしまう。

第5に、産官学連携といったような大きな広域レベルではなく、コラボは先述したように地域社会における身近な草の根・コミュニティレベルでこそ有用である点を指摘したい。振り返るならば、国家規模におけるかつての地方創生戦略では、上意下達式に「政官民学金言社」が声高に強調された。国家・政府が意図した究極的なセクター間コラボは絵に描いた餅に終わった。コラボは押しつけでは機能しないのである。

最後に、果たしてセクター間コラボにおける行政の究極の役割とは何であろうか。それは行政の有する権限、財源、人員、組織、合法性、正当・公正性といった資源（リソース）を、調整者（コーディネーター、コラボレーター）として適切に割り当て行使することに尽きる。コラボ活動のパートナーに対する黒子に徹した側面支援のスタンスこそが、コラボに向き合う基礎自治体職員の要

諦であるように思われる。