

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)——

横山 恵子

I 研究の目的と分析視点

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た研究の一環である¹⁾。

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ようになった。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。本研究は、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。

本稿では、「人道目的の地雷除去支援の会 (JAHDS)」の協働事例を、NPO, 政府, 企業間の戦略的協働の年代記として記述整理して、戦略的協働に関する命題の中で解釈することを試みるものである。

戦略的協働に関する命題は、本研究の理論的枠組である「協働の窓モデル (小島 2006)」に基づく 8 つの協働事例分析による結果と、関連する先行研究の検討の中から、小島・平本・樽見・後藤 (2008) が 20 の命題としてまとめたものである²⁾。

II 人道目的の地雷除去支援の会 (JAHDS)

JAHDS 年代記の特徴

JAHDS は、企業が中心となって設立した NPO である。「人道目的の地雷除去支援」

横山恵子

というミッションを掲げて、日本の民生技術を結集して地雷探知機を開発するという目標を持ってスタートした。地雷探知機の試作機を現地で試行して改良する活動の中で、活動の幅を広げる必要性に気づき、地雷被害で苦しむ地域で、地雷除去組織とパートナーシップを組み、後方支援活動を展開する。その経験と模索を経て、JAHDSの存在意義の見直しが行われた。その結果、経済復興を視野に入れた地雷除去支援活動に焦点を絞ることになる。そして、現地の政府系地雷除去支援組織や NGO とパートナーシップを組むことで、自主プロジェクトの地雷除去支援活動を展開していく。地雷除去の部分で活動した NPO は、当時の日本では JAHDS だけである。その後、タイ王国でのピース・ロード・プロジェクトを完遂すると、JAHDS の活動理念と事業および資源を、新しく設立された現地 NGO へと事業継承して解散する。

以下では、JAHDS の歴史をその活動契機ごとに 5 つに区切り、年代記として記述する。

第 1 期 前史 (1992年～1996年末)

JAHDS 以前

ジオ・サーチ (東京都大田区, 1989年創業) は、安全な社会づくりに貢献するという理念のもと、先進技術を応用した公共構造物の調査診断サービスを行っている。主要業務は、道路陥没を未然に防ぐための路面下空洞調査、道路の効率的維持管理に必要不可欠な舗装の構造調査である。

1991年に世界初の技術システムである「路面下空洞探査システム」を開発・実用化した。これは、マイクロ波地中レーダーを使用したものである。マイクロ波地中レーダー搭載の空洞探査車で走行しながら路面下を調査して空洞を発見するもので、検知した空洞の状況調査から、空洞の発生原因を究明し、陥没防止対策を提案するシステムである。従来の赤外線や埋設物探査用装置を用いた調査では、一般交通を妨げる交通規制が必要であり、時間がかかり、なおかつ空洞の検知精度が 5%前後と非常に低く、費用も多大なものであった。「路面下空洞探査システム」は、それらを全て克服するシステムである。交通を妨げることなく実施することが可能であり、従来調査方法に比べて探査時間 (約 5 倍の効率)、検知精度 (90%以上)、費用といった全ての面ではるかに上回る性能を持つシステムである。実際にこのジオ・サーチのシステムが首都圏の道路の調査に使用され始めると、道路陥没事故が激減した³⁾。

この空洞探査システムを国内外の学会で報告するなかで、この技術の応用可能性が地雷除去関係者の目にとまることになる。1992年11月に国連 PKO の地雷除去責任者であるパトリック・ブラグデンが対人地雷をもってジオ・サーチを訪問して、地中レーダーを用い

た地中空洞探査技術が、地雷探知に応用できないかと打診する。特に近年プラスチック地雷が増加して、金属探知機に反応しにくくなっており、精度の高い金属探知機を使用すると、すべての小さな金属片に反応するという弊害があった。また手作業で掘って地雷かどうか確認する上で爆発する危険性も高かった。したがって、実際に掘ることなく、地中の物体の形状や、地表から何センチの場所に埋まっているかなどが機械でわかれば、地雷除去の作業効率は一躍的に向上するはずであった⁴⁾。この出会い以降、代表取締役社長の富田洋（現在はジオ・サーチ代表取締役会長兼 CEO）は地雷問題に関心を深めていく。

1994年6月には安全な地雷除去技術に関する国際会議が世界ではじめて開催されるが、富田もスウェーデン政府の招待で出席している。そして、各国の地雷の被害や現状について様々なことを知るようになる。現在、地球上には1億個を超える地雷が敷設されたまま放置され、使用できない土地がたくさんあること。現在の地雷探査技術は金属探知機か犬の嗅覚に頼るしか方法がなく、また発見した後は手作業で掘り出す方法が一番確実であるため非常に効率が悪く、年間10万個程度しか除去できないこと。したがって、このままでは地雷除去に1,000年はかかると言われていること。一方で、民族抗争や紛争などで年間約200万個の地雷が、新たに埋設されていること。したがって、金属探知機に代わるかまたは併用できる効率的な探知方法が必要なことなどである。また金属探知機では、釘などの金属ならば何でも反応してしまい、1日かけても1人あたりわずかな面積しか調べられないという。加えて、最近急増しているプラスチック製地雷には役に立たず、問題が深刻化している。プラスチック製バタフライ地雷でたくさんの子どもの子どもを含む一般市民が犠牲になっていることを知り、富田は憤りを感じたという。

富田は、このような地雷による悲惨な状況を目の当たりにし、また地雷探知・除去に関して未だに有効な技術開発が行われていないことを知る。マイクロ波の反射によって、素材の違い、形態を識別するジオ・サーチの保有技術の応用は非常に有効であると認識し、またどうにかしなければならぬという思いを強くする。1995年7月には、外務省の要請で第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する。その場で、新型地雷探知機（後に「マイン・アイ」と呼ばれる）のコンセプトを発表して評価を受けている。

このジュネーブ地雷除去国際会議で、未だにジオ・サーチが目指している技術以上のものが出てこないことも知り、本業が赤字にならない範囲で応援していくことを決意している。自社保有技術が一番役に立つのではないかという認識を強くして、マイン・アイの試作機づくりを目指して、社内開発をほそぼそと始めている⁵⁾。

第2期 JAHDS 設立期（1997年～1999年）

JAHDS 設立準備・設立・NPO 法人取得

1997年1月に、コンセプト試作機「マイン・アイ」が完成する。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。同年7月には、カンボジア CMAC の協力でコンセプト試作機のフィールドテストを実施している。そこでは、地雷探知機の実用化に向けてはさらなる改良が必要であること、また現地でのトライアルの中で改良を進めていく必要があること、そのためには地雷除去に関するトータルな支援活動が必要なことに気づく。インフラが整備されていない過酷な環境下で地雷除去活動が必要としていたことは、探知技術に加えて、医療・通信・輸送も含めたトータルな支援であることを実感するのである⁶⁾。

同時に、この地雷除去の取り組みで儲けてはならない、1日も早く何とかしなければならない、社会の支援を仰ぎたいということで、NPO 法人設立へ向けても動き出し、同年2月に JAHDS 準備室がつくられる。JAHDS 準備室は、ジオ・サーチの富田や内藤正登(取締役)が中心となり、参加支援者および支援企業を求めて精力的に動き出す。ブラグデンにも、アドバイザーとして支援を仰いだ。

1997年12月には、故小渕恵三総理(当時外相)がオタワ対人地雷の禁止条例に署名する。その前には、ジオ・サーチが、小渕外相に探知技術ならびに後方支援に対して日本の民生技術協力が国際社会から期待されている状況を説明している。小渕外相は、オタワ対人地雷禁止条例の署名時に、復興目的の地雷除去活動に関して、日本は技術面より支援する方向性を提言している。このように外部環境から考えると、ジオ・サーチの目指す方向性は、社会からの支援を受けやすい状況になっていたと考えられる。

1998年3月には、様々な企業・団体が結集し、NPO「人道目的の地雷除去支援の会(JAHDS)」が任意団体として発足する。JAHDS の活動目標は、日本の顔が見える国際貢献として、地雷探知技術の開発から現地での後方支援を含むトータルな人道・復興目的の支援活動を行うことである。

JAHDS 設立は、富田がセコム最高顧問の飯田亮に相談を持ちかけたことから、具体的な形で進展していくことになる。かつて、富田は、本業のセキュリティビジネスのパイオニアで先達であるセコムの飯田に対して、手紙を出して面談してもらい、本業に関する相談をしたことがあった。

飯田は、初めて JAHDS について相談をもちかけられた時には、「まず本業に専念したらどうだ」と助言したという。しかし、やがて富田の熱意やエネルギーと、バタフライ型地雷をはじめ地雷問題の現状に衝撃を受け、JAHDS 設立に向けて動き出すことになる⁷⁾。さらに飯田の仲介で、日本 IBM がマイン・アイ開発における技術協力を社会貢献プロジェクトとして検討することになる。その協力条件の1つに、JAHDS が法人格(NPO)

を取得することという条件が含まれており, 法人格取得に向けての準備が進められていく⁸⁾。

飯田が, 親しい経済人に相談することで, 有力企業のトップが理事を引き受け, それら企業は具体的な支援活動にも参画していく。こうして, 1998年3月には, 企業連合体によって設立されたNPO「JAHDS」が任意団体として発足する。理事長には, 飯田が就任して, そのネットワークにより, 理事には財界をはじめ各界の大物が顔をそろえた。

地雷探知機マイン・アイの共同開発は, 1998年5月から始まった。空洞探査技術のジオ・サーチ, コンピュータ・プログラミングの日本IBM, センサー技術のオムロンの3社に, シャープが液晶の技術提供を行っている⁹⁾。また筐体部開発に一時期まで来夢が関与していた。この共同開発のために, 日本IBMが, 通産省の外郭団体である情報処理振興事業協会(IPA)から研究開発委託資金を獲得している(1998年11月から99年11月までの13ヶ月間)。研究テーマは, 「高速・超高感度可視化技術の開発と人道目的の地雷探知機への適用」であり, 委託資金はおよそ3億円であった¹⁰⁾。

1998年には, カンボジア王国の地雷除去機関CMAC (Cambodian Mine Action Center) や, イギリスの国際地雷除去NGOであるHALO TRAUSTと接触を持ち, 現地視察や協力方法を検討している。ただし, この段階での現地活動は視察に留まる内容であり, 今後のJAHDSの活動の方向性を確認した時期である。輸送技術分野(悪路対応に各種車両), ロボット技術分野, 簡易マッピング技術, 通信技術分野, 発電技術分野, 衛星技術, 灌木除去技術, 地雷除去資金支援といった具体的支援の検討がはじまっている。

1999年9月には, NPO法人格を取得する。また同年10月には, 4社共同開発による新型マイン・アイ共同試作機(1999年IPAモデル, 3号機B)が完成する。11月には, カンボジアにおいて, この共同試作機のフィールドテストが行われた。本田技研工業やトヨタ自動車, 現地活動の後方支援として輸送技術で加わり, 各種支援に関する現地調査が開始した。

第3期 マイン・アイ改良と後方支援への挑戦と模索(2000年~2001年)

2000年2月には, マイン・アイは, 機材を背負う形にデザインが変更された。4号機(ミレニアムタイプ)と呼ばれるものである。IPAプロジェクトが終了して, 日本IBM, オムロン, ジオ・サーチの技術陣によるJAHDSミーティングの開催頻度が少なくなるものの, 各社の自助努力のもと共同開発が推進されている時期である¹¹⁾。

2000年3月には, カンボジア王国シェムリアップ県ロハール村において, 「ロータリー・クリアランド」プロジェクト支援が開始する。これは, ロータリー・クラブからの資

横山恵子

金、ホンダ、トヨタなどの支援機材を JAHDS が仲介して、英国 NGO の HALO TRUST が地雷除去作業を担当したプロジェクトである。途中から JAHDS は抜けたが、ロータリーの資金援助の下、HALO TRUST が除去事業を完遂した（2001年2月に完工）。マイン・アイは使用されなかったことから、JAHDS はロータリーや他企業の仲介役であった。諸機材の贈呈式が、アンコールワット寺院で行われている¹²⁾。マイン・アイについては、性能、安全性、使い勝手等全てにおいて、さらなる改善が必要とされていた。

同じく3月には、ジュネーブ国際会議へ出席し、各国関係者に JAHDS 活動を説明している。この時期、この他にも地雷問題に関する各種国際会議への出席が増えている。

2001年4月から2002年3月にかけては、カンボジア王国バタンバン県において、英国の地雷除去 NGO である MAG (Mine Advisory Group) とパートナーシップを組み、事業費1億円で約29万㎡の地雷除去プロジェクトを実施している。「バタンバン県人道目的の地雷除去プロジェクト」である。MAG が現場の地雷除去作業を担当して、JAHDS の主な役割は自己調達と外務省「草の根無償資金」によるトラック、四輪駆動車、金属探知機などの資機材の無償貸与とその活用度モニタリング、現地調査であった。

この時期の2つのプロジェクトにおける後方支援（間接的支援）活動に取り組む中で、JAHDS のさまざまな課題が明らかになった。地雷除去活動における JAHDS の存在意義や役割を再考する必要に迫られる。具体的には、現地サイドや他国の NGO との協力関係のあり方、効果的な支援のあり方、JAHDS の組織体制を整える必要性などであった。

この時期、富田は JAHDS 活動のために頻繁に現地（カンボジア）入りをして過酷な現地活動を行っていたこともあり、脊髄を痛め、3ヶ月ほど寝たきりの状態になり自宅療養を余儀なくされている。この間にジオ・サーチ社長を退き会長兼 CEO に就任して、JAHDS の活動の見直しを図っている¹³⁾。

第4期 効果的な地雷除去支援の実施へ（2002年～2004年）

自主プロジェクトへの挑戦

これまでの活動の課題を整理して検討する中で、今後の JAHDS の支援活動として「顔の見える」、「主体的」かつ「効果的」な地雷除去の実施に注力することになる。また最終目的は地雷汚染地域の地雷を除去するだけでなく、そこでの生活を取り戻し、経済復興と文化の再生を目指す活動であることを再確認する。したがって、そのための最重要地域（経済や文化的復興が望まれるという意味での緊急度の高い地域）を見出すために、タイ全土の地雷被害調査に参加して、除去の効果が見込まれる地域をリストアップしている。同時に、間接的支援だけでなく、自らが地雷除去活動を行えるように、すなわちプロジェ

クトの企画・実施・資金調達の手を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つくり始める。以下では、その流れをみていく。

2002年3月、地雷探知機「マイン・アイ」の現場への導入プロジェクトが開始される。タイ王国の地雷除去センター（TMAC）の協力のもと、10月まで「マイン・アイ導入プロジェクト」として実施される。

カンボジアで行った後方支援という間接的支援に留まらずに、復興からみてより効果的で「日本の顔が見える」、地元民と汗を流す独自プロジェクトを目指して、地雷被害調査を行った結果、メコン圏の国境付近に、そのような対象地域が集中していることが判明する。

JAHDS の除去プロジェクトの選択基準は、以下のとおりであった¹⁴⁾。①現地側が本当にそのプロジェクトを必要としていること、②地域の復興・住民の安全生活圏の拡大に向けての自助努力がなされてはいるが、残留地雷の存在がその努力を致命的に妨げていること、③現地側が、プロジェクト、プランニング、マネジメントに参画できることの3点である。この選択基準に従って、メコン地域の被災国の1つであるタイのカンボジア側国境付近でプロジェクトを推進することが選択された。

そして、タイとカンボジア国境付近から、サドック・コック・トム寺院をプロジェクト地として選定する。国連開発計画の緊急かつ優先的除去地域に選定を受けていること、文化的・経済的な復興が期待できること、除去作業が短期間に完結する可能性が高いこと等の点から、良質なプロジェクトになるという判断をして、事業化に向けて具体的な企画に着手している。

2002年12月、JAHDS がイニシアティブをとって、自ら企画、資金調達、技術指導、プロジェクト・マネジメントを担当するプロジェクトを開始する。この JAHDS 初の自主企画による総合プロジェクトは、タイ王国「サドック・コック・トム寺院地雷除去プロジェクト（略称：SKT プロジェクト）」と呼ばれ、TMAC、チャチャイ財団（GCCF）とパートナーシップを組んで実施された。JAHDS は、このプロジェクトにおいて、プロジェクトのフォーメーション、資金調達、資機材貸与、除去作業の指揮・監督、除去作業に至る難易度の高い一連の業務を、タイ側のパートナーと役割分担して協働して実施した。

SKT プロジェクトの具体的な基本計画がまとまると、国連の紹介を得て、地雷除去エキスパートであるヨハン・バンジールを、現場指揮監督として起用する。また技術コンサルタントとして、パトリック・ブラグデン（元国連初代地雷除去責任者で、1992年にジオ・サーチを訪問）を招聘している。

開始直後は、GCCF の民間除去員15名で地雷除去作業を始めたが、2003年3月からは地元農民から35名を新規除去員として雇用して、訓練プログラムを実施する。4月には、

TMAC, GCCF メンバーと合わせて、除去チームは60名規模に達した。

この SKT プロジェクトは、3月に外務省「NGO 支援無償資金協力対象案件」として認定される。この資金で、植生除去機、追加の金属探知機、支援車両などを購入して、TMAC に対しても、金属探知機や緊急医療器具、作業服を寄贈している。このように立ち上げから4～5ヶ月をかけて、ようやく除去員、資機材ともにプロジェクトに対応できる体制を整えた。2003年5月には、このプロジェクトは外務省の「日本 ASEAN2003記念事業」に選定される。

自主企画の実施に際しては、そのための組織体制が敷かれた。2001年に設立されたバンコク事務所 (JAHDS Thailand) が、タイ政府、国際機関等との調整や除去現場への資機材の供給等の後方支援を行う重要な拠点になり、2002年6月にタイ王国労働社会福祉省より NGO として正式認可される。さらに、地雷除去の現場近くには、除去チームのための前線基地として「サケオ現場事務所」を設けて臨戦態勢を整えた。2002年7月には、これらの海外事務所とのスムーズな連携をとるための海外渉外業務と、広報・啓発活動を推進する目的で、JAHDS 東京事務所が新設された。スタッフの多くは、企業からの出向者や OB であり、必要なスキルを持つプロ集団による運営体制が整った。またそのオフィスは森ビル、OA はコクヨ、映像機材はソニー、資金や広報面で日本サムスン、その他日本青年会議所やライオンズクラブ、全日本流通連合といったように、JAHDS の理念と活動に賛同した多くの企業・組織から協力を受けている¹⁵⁾。

2003年9月には、オタワ条約の第5回対人地雷禁止条約締結国会議が、タイ王国を議長国として開催される。バンコク市内国連センタービルで開催されたこの会議には、JAHDS も招待され、開会式では JAHDS 活動が紹介された。SKT プロジェクトは世界でも類を見ない国際協働地雷除去事業として参加者から高い関心を集めた。136カ国の政府代表や国際機関・NPO の関係者が SKT プロジェクトの現場視察を行っている¹⁶⁾。評価された点としては、①民間企業の得意分野を集結した社会貢献活動であること、② JAHDS チームとして現地オペレーターを育成させたこと、③この地雷除去を復興へとつなげている点などがあげられた¹⁷⁾。

このプロジェクトは、途中で地方自治体からの要請により、当初予定地外であった寺院敷地外も追加されたが、開始から14ヶ月間かけて2004年1月に除去作業を完工する。約2億円の費用をかけて、41万㎡の土地が浄化された。48個の地雷、30個の不発弾、22万156個の金属片が撤去されている。1月23日には SKT プロジェクトの完工式典が開催された。タイ王国および日本からの関係者総勢500名が参列する壮大な記念式典となった。またタイ王国ガラヤーニ王女殿下から SKT プロジェクトに対して、喜びを表されたメッセージを受ける。その後の復興支援は、メコン地域の復興開発を支援する NPO である MOM

(人類のためのメコン機構)に引き継がれた。

これらの活動が評価されて、この時期にタイ王国からカオ・プラヴィーハン国立公園内のエコパーク(仮称)建設地の地雷除去(後のKPV第1期プロジェクト)の要請がなされる。それに伴い、2003年12月に外務省に「NGO支援無償資金協力」を申請している。

SKTプロジェクト最中の、2003年5月の第6回通常総会・理事会では、JAHDSの定款を改定することが承認された。定款改定には、2つの大きな目的があった。1つは、JAHDS自らが地雷除去活動を実施できるようにするためであり、もう1つはNPOとしてのガバナンスやコンプライアンスを高めるために審議員制度を設置するためであった。

上記を含めて、新たに制定された「JAHDSの活動に関する指針2003」は、以下の9点に要約されている¹⁸⁾。①活動地域を当面タイとカンボジア、ラオス、ミャンマーとの国境地帯すなわちメコン地に置く。②現地が必要とし、現地の復興に結びつく海外地雷除去プロジェクトの支援、及び実施。③「日本の顔が見える」且つ「現地と共に汗を流す」「主体的な」国際貢献。④企業の経済的、技術的、物的、人的支援のアライアンスによる国際貢献の推進。⑤地震被害と除去活動についての広報・啓発活動の重視。⑥企業と民間支援団体と個人の国際社会貢献への意欲と力の結集。⑦プロフェッショナリズムの重視とグローバルな人材の活用、育成。⑧NGOとしての使命の追求に加え、NPO法人としての社会的責任の自覚(アカウンタビリティ、ガバナンス、マネジメント、コンプライアンス等への留意)。⑨日本のNGO、NPO活動強化への努力と内外のNGOとの協働である。

審議員は、JAHDS正会員企業5社(オムロン、トヨタ、ジオ・サーチ、ホンダ、セコム)や主要支援企業(日本IBM、電通、日本サムスン、バックカーズ・ファンデーション、三菱商事、ソニー、日本郵船)から選任された¹⁹⁾。これらの企業の社会貢献担当者が、審議員として審議会に参加している²⁰⁾。審議会は、JAHDS活動の大事な局面において随時設けられ、活動の方向性を検討して支援企業から意見を集める場であるとともに、JAHDSからの要望を支援企業へ伝える場でもあった²¹⁾。

第5期 自主プロジェクトの展開とJAHDS解散(2004年~2006年11月)

JAHDSは、SKTプロジェクトの最中から、地雷除去活動において、「主体的な」「顔が見える」「自ら汗を流す」国際貢献への確かな手ごたえを感じて、次のプロジェクト先の検討を始めている。この次期プロジェクトは、タイ王国からの要請があったことに加えて、さらにより多くの人々が広い意味で恩恵を蒙れると想像される地域であることから選定された。それが、2004年7月から開始された「カオ・プラヴィーハン地域復興支援」地雷除去プロジェクト(略称 KPVプロジェクト)である。

タイ・カンボジア両国国境付近の山頂にまたがる寺院「プレア・ヴィヒア寺院（カオ・プラヴィーハン寺院）」は、9～10世紀のクメール文明の大遺跡である。アンコールワットよりも古く、300年の歳月をかけて建立された遺跡であるが、カンボジア内戦時の激戦地域で周囲に大量の地雷が残っており、またタイ・カンボジア両国の政治的緊張により過去に封鎖が繰り返され、幻の大遺跡と呼ばれている。大量の地雷が残っていることから、観光資源としての価値を失っていた²²⁾。また周囲は風光明媚な崖と常緑植林に囲まれ、珍しい野生動植物が息息する大自然の宝庫でもある。2004年3月にタイ・カンボジア両国が「プレア・ヴィヒア（＝カオ・プラヴィーハン）寺院共同開発計画」を発表して、寺院をユネスコ世界遺産に申請するために、寺院周辺地域の環境問題・残留地雷問題を共同で解決すること、NGOを含む国際組織に対して、参加・支援を呼びかけることが明らかにされた。タイ側からは、SKTプロジェクトで実績のあるJAHDSに対して、国立公園内のエコパーク（仮称）建設地の地雷除去の要請がなされた。

JAHDSの地域選択基準に照らしても適合した地域であることから、2004年5月にKPV第1期プロジェクト（2004年7月～2005年6月）の実施が、総会・理事会で正式決定される。しかし、プロジェクト資金の調達があまくいかず、苦悩する日々が続いていた。1つのプロジェクトに1億5,000万円～2億円もの資金が必要になるが、2003年度のJAHDSの会費・寄付金収入は4,628万7,242円であり、自主財源だけでは到底まかなうことができる状況ではなかった。また従来から世界的な負の遺産である残留地雷問題を解決するためには、国にも協力してもらう必要があると考え、2003年12月段階で外務省「NGO支援無償資金協力」を申請していたが、許可がなかなか下りずにいた。国の支援と許可を取り付けるまでは開始すべきではないという判断から、KPV第1期プロジェクトを開始できないでいた。この間の現地オペレーションサイトは事務所運営費や維持費がかさみ、加えて仕事のない除去員に給料を払うわけにもいかず、苦境に立たされる。最終的には、育てた除去員を全員解雇しなければならなかった。この間、日本では、資金調達と啓発活動に奔走する日々が続いた。

そんな折、2004年5月に、国税庁より「認定NPO法人」を取得する。資格認定を受けたのは、当時1万6,000あったNPO法人の中で23番目であった。2006年5月にはこの資格を更新している。

そして、申請から7ヶ月、SKTプロジェクト完工から5ヶ月を経て、2004年6月になってようやく、このプロジェクトは、外務省「日本NGO支援無償資金協力案件」に選定され、7月からKPV第1期プロジェクトが開始した。待機期間中に失った全ての除去員に代わって、新たに周辺の村落から除去員を募集して、100名以上の応募者の中から24名を選考する。戻ってきてくれた前プロジェクトの除去員も入れて、50名規模の除去員チー

ムを立ち上げる。

約2ヶ月の準備期間を経て、2004年9月にプロジェクト開始式典を行う。プロジェクトの後方支援基地として、「JAHDS スリサケット現場事務所」を設立する。先の現場監督ヨハン・バンジールを筆頭に、事務所長リット他スタッフが常勤して、常時 JAHDS バンコク事務所と連絡を取り合いながら、除去現場を支える体制を敷いた。

MOM（人類のためのメコン機構）は、地域の理解を深めるような啓発活動などで側面から JAHDS をサポートした。また JAHDS 支援者である企業から寄贈された機材が現地で活躍した。

2005年に7月に、KPV プロジェクトは完工する。そして、タイ外務省、県庁、国立公園などから除去活動の継続の要請を受けて、引き続き、KPV プロジェクトII「カオ・ブラヴィーハン地域復興支援地雷除去第2期事業」が開始する。これは別名「ピース・ロード」プロジェクトと呼ばれるようになる。KPV 周辺には残留した地雷・不発弾とともに、幾世紀にわたる争いのために多くの生命が失われ、哀しみや憎しみが残っている。再び争いが起きると苦勞して除去した土地もまた人が近づけなくなる。したがって、このピース・ロードというコンセプトには、地雷除去をして復興支援をするということだけでなく、失われた人々の鎮魂と平和の願いを発信する地雷除去プロジェクトにしようという強い思いが込められていた²³⁾。

この「ピース・ロード」というコンセプトは、JAHDS の目指すべき理念や活動をわかりやすく示すコンセプトとなり、関係者や賛同者に対して浸透しやすいものであった。このコンセプトのおかげで、国内における啓蒙・広報活動やファンドレイジングにおいても、市民や組織の理解を得やすくなり、支援の輪が広がる²⁴⁾。また JAHDS の活動はマスメディアからも注目を集め、2004年11月にはNHK「プロジェクトX：日本人技術陣1億の地雷に挑む」で取り上げられる。その他にも国内の啓蒙・広報活動として、JAHDS 主催のイベントを何度か開催してきている。大きなものとして、2004年11月の国連大学における「Peace & Earth 2004 世界は1つ」大会や、2005年のEXPO2005「愛・地球博」の市民プロジェクトへの出展があげられる。

最終的には、個人会員1,500名、250団体が支援する大きな活動へと展開した。この時期のプロジェクト費用の1/3は、外務省の日本 NGO 支援無償資金協力を頼り、残りの2/3は企業と個人の支援であった²⁵⁾。

また KPV 第1期プロジェクトの途中から、このピース・ロード・プロジェクト(KPV 第2期プロジェクト)において、現地プロジェクト・マネージャーとして、小池豊が現地を指揮する。小池に課された任務は、このピース・ロード・プロジェクトを無事故で完工させ、現地に JAHDS の理念と活動、技術を移管することであった²⁶⁾。つまりプ

プロジェクトの完工だけでなく、現地組織の自立化というミッションを受けていた。

この頃には、JAHDS と TMAC の関係プレーも、役割分担をより明確化して、スムーズな連携体制がとられるようになっていた。地雷除去作業前の土地状況調査に基づいて効率的な作業プランを立案する①テクニカル・サーベイチームと、植生除去といった②メカニカル・チームは JAHDS、次に地雷探知犬と探知機による③地雷探知犬チームは TMAC、地元農民を育成して金属探知機と手作業による④除去員チームは JAHDS、見つかった地雷や不発弾の⑤爆発物処理班チームは TMAC という流れである²⁷⁾。

地雷除去事業とは、除去対象地域に地雷や不発弾がないことを証明する事業であるため、金属探知機による金属反応がないことが要求され、あらゆる金属片を除去することが求められる。重機械が適用できないような丘陵地や森の中の除去作業があり、またたとえ重機械が適用でき地雷を破壊させても、すべての金属反応物質を取り除く必要があるため、人力作業に頼らなければならない²⁸⁾。したがって、JAHDS の除去員チーム（地元農民から募集）を育て上げ、マネジメントもできるように自立化させる必要があった。

小池の赴任当時の現場では、効率が優先され、安全意識が希薄であった。また地元社会との一体感も乏しく、会計管理やデータ管理、規律・規範意識などに対して問題があったという。したがって、月例安全大会を開催させ、関係者や招聘者たちの前で除去員自らに事業成果を説明するようにさせたり、地元の小学校での地雷回避教育を担当させたりと、除去員のモラルアップと組織の自立に向けてさまざまな施策を投じている。

このような取り組みが実を結び、除去員の間には地雷除去活動の意義や仕事への誇りの意識が高まり、地元の安全と平和を担う自覚が生まれるようになる。除去員チーム内のモチベーションや規範意識が高まっていく。また地元にも溶け込んでいき、「将来は JAHDS のユニフォームを着て地元の安全に貢献したい」という小学生の声まで聞こえるようになる²⁹⁾。

このように、現地の自立も図られる中で、2006年7月にピース・プロジェクトは無事故で除去活動を終了して、11月27日に完工式が行われた。これに伴い、2006年11月末で JAHDS は解散して、機材や活動資金は、タイで新たに設立された非営利財団法人、その名も JAHDS の理念を引き継ぐ「ピース・ロード・オーガニゼーション」(PRO) に継承されて、今後も事業が引き継がれることになった。この JAHDS 解散への流れは、2006年5月の JAHDS 通常総会において全員一致で可決されて決められていたことであった³⁰⁾。

一方、この間マイン・アイは、KPV プロジェクトのように山岳地特有のおうとつが多く、水分の多い地質では適用困難なことがわかり、ジオ・サーチ、日本 IBM の技術チームにより2年がかりで改良が行われ、2006年1月には改良版マイン・アイを現地検証している。その結果、難しい地質においても直径5センチレベルの可視化という一定の成果を

得ることができた。

この JAHDS の KPV 第 1 期プロジェクト，第 2 期プロジェクト（ピース・プロジェクト）については，除去作業完工後すぐに安全宣言が出され，復興事業が開始された。国立ビジター公園としてキャンプ場や宿泊施設が建設され，カオ・プラヴィーハン寺院への参拝・観光客が続々と詰め掛けるようになっていく。また 2006 年 4 月には，タイ外務省よりこのプロジェクトに対して 2 度目の表彰を受ける。3 度にわたり，プラグデンの監査を受け，除去作業はすべての面で高度な適正さをもって遂行されており，さらに現地への経済的インパクトや現地の雇用機会の推進という観点からの効果も大きいという高い評価も得ている³¹⁾。

このプロジェクトに対して，JAHDS の日本の支援者からの評価も高く，ピース・ロード記念石碑の除幕式においては，「会社の寿命はたかが知れているが，カオ・プラヴィーハンへのピース・ロードは数千年と続くのだ」という声が聞こえたという³²⁾。

III 戦略的協働の仮説的命題に関する JAHDS の検討

本節では，「協働の窓モデル（小島 2006）」にもとづいて導出された戦略的協働に関する命題に関して，JAHDS の事例による検討を行う。この 20 命題は，戦略的協働の 4 段階のプロセスに関して，各々導出されている（小島・平本・樽見・後藤 2008）。

1 参加者の特定化と協働の場の設定

命題①：協働には，セクターを異にする複数の中核的参加者が継続的に参加している。

JAHDS の中核的参加者は，ジオ・サーチをはじめとする日本企業が結集して設立された①「NPO の JAHDS」，② JAHDS の場で各種資源や能力を提供した「企業（ジオ・サーチ，セコム，日本 IBM，オムロンはじめ多数企業）」，③資金的支援（外務省 NGO 無償資金協力）をした「外務省」，タイ王国での地雷除去活動における現地パートナー組織（TMAC やチャチャイ財団）や政府ということになる。これらの中核的参加者は，3 つのセクターを異にする組織であり，JAHDS の活動に継続して参加していた。

命題②：中核的参加者間に協働資源の相互補完性がある場合，協働が促進される。

協働資源とは，協働を実現するために必要であり，中核的参加者が自らの活動のなかで保有・蓄積してきた資源である。参加者の熱意，資金，知識，経験，プロジェクトの正当性などがこれに当たる。

JAHDS の3つの中核的参加者の協働資源は、以下のとおりであった。

① JAHDS は、人道目的の地雷除去支援というミッションを掲げて、日本企業の顔の見える国際貢献を遂行するために設立された。そして、そのミッションのために有効な活動を展開するという強い志と熱意を持っていた。当然のことながら、ミッションを遂行するための各種資源（能力を含む）は、②の参画企業の自発的な社会貢献を中心に、広く社会から提供されている。

②参画企業は、各企業固有の資源・能力を活用して、JAHDS に参加した。地雷探知機マイン・アイの開発に必要な人材と資源・能力、後方支援活動に必要な機材、国内啓蒙活動に必要な人材、場所やブランドなどである。

③一方、企業の社会貢献活動と会員寄付だけでは、地雷探知機開発に必要な資金、現地の除去（支援）活動に必要な資金をはじめ、JAHDS を運営していく資金を捻出することはできず、外務省の「NGO 支援無償資金協力」などの資金を獲得する。またこの資金を獲得することは、JAHDS が現地プロジェクトを遂行する正当性を与えることにもなった。

また現地での地雷除去（支援）活動においては、現地政府、現地の地雷除去専門組織とのパートナーシップは不可欠であった。現地で事務所を開設して地雷除去支援活動を遂行していく上で必要不可欠な各種情報、地雷除去のノウハウといった資源をはじめ、現地活動を遂行する上での正当性といった意味での資源を得る上でも、現地政府、NGO などの組織とのパートナーシップは不可欠であった。また第5期からは、地雷除去員といった人材も現地の民間人を雇用するようにしていた。

以上のように、JAHDS の3つの中核的参加者の間には、協働資源の相互補完性があり、協働が促進された。

なお、これ以外の周辺参加者の力も大きく、彼らの提供する資源は以下のとおりであった。さまざまな団体、大学や企業が、JAHDS の啓蒙・広報活動に協力した。メディアは報道することにより JAHDS の活動を後押しした。

命題③：協働の周辺参加者は、時間の経過とともに変化する。

JAHDS の活動初期においては、カンボジアでの活動を試行しており、その際にはカンボジアにおける NGO や現地パートナーとの協力関係を模索している。彼らは、中核的参加者といったような、深いパートナーシップ構築までにはいたらず、その後 JAHDS は活動をタイに移した。

また各種寄付、講演会、1プロジェクト上のパートナーシップ、企業からの一時的な事務局出向などいろいろな方法で周辺支援企業や団体・個人が JAHDS 活動に参加したが、その顔ぶれは時期によって変動した。

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し活用する場合、協働が促進される。

JAHDS の活動は、複数の場が連結して展開してきた。①企業審議会、②理事会、③東京事務所、④海外現地事務所、⑤除去作業現場、⑥各種フォーラムや愛知万博などの広報・啓蒙活動の場、⑦大学などの教育現場である。これら7つの協働の場は、JAHDS の運営と活動の展開において、重層的に連結されており、協働が促進された。

協働アクティビストである富田、飯田を中心に、さまざまな企業関係者、団体のネットワークの中で、これらの場づくりが進められることにより、第5期の地雷除去支援活動のトータル自主プロジェクトを展開するに至る。

2 アジェンダの設定と解決策の特定化

命題⑤：アジェンダは、社会・政治・経済環境の影響を受ける。

JAHDS の初期のアジェンダは、①日本企業の技術を結集して、顔の見える人道目的の地雷除去支援というものであった。中盤以降は、②JAHDS という NPO が自立して、現地でインパクトのある経済復興に直結する地雷除去支援活動の遂行を目指して活動していた。

このうち①のアジェンダは、そもそも国連 PKO 地雷除去責任者の訪問により、地雷探知機開発に日本企業の技術が活用できる可能性が示唆されたためであったが、それが NPO 設立と、社会貢献としての本格的な地雷探知機開発、その後後方支援活動へと活動を展開させてアジェンダを確立していったのは、地雷問題への国際的な注目の高まり、オタワ条約への日本の批准、NPO 法定化や CSR の高まりといった社会・政治・経済環境が大きく影響していた。

また②のアジェンダは、現地活動の試行錯誤の中から生まれたものである。特にアジェンダを具現化したトータル自主プロジェクトは、カンボジアとタイ国境の KPV 寺院共同開発計画が発表されたことや、当該地域の国立公園開発予算が計上されたことなど、タイの社会・政治・経済環境の影響を大きく受けている。

このように、国内外の社会、政治、経済環境の流れの影響の中で、アジェンダは形成されている。

命題⑥：アジェンダの進化によって、協働が促進される。

JAHDS の大きなアジェンダとしては、上記2点にまとめられるが、さらに細かくみて

横山恵子

いくと、①に関してはマイン・アイ開発，効果的な後方支援，②に関しては自主企画のトータル支援活動，経済復興支援と現地の自立化といった，計4つの問題に分けて考えることができる。これらの4つの問題のリストであるアジェンダは，次第に，具体的かつ高次の問題を含むよう進化し，協働を促進した。

命題⑦：協働アクティビストが，アジェンダの重要性を参加者に認識させる場合，協働が促進される。

富田洋，飯田亮をはじめとする協働アクティビスト達を中心となり，さまざまな試行錯誤の中から，国内の支援者が納得できる活動としてアジェンダをつくり，またそのアカウントビリティにも力を入れて，国内協力体制を維持して，協働を促進させた

またタイにおいては，協働アクティビストの小池豊らが中心になって，現地の自立化の重要性を，現地除去員の教育，タイにおいてのPRO設立への働きかけといった形で認識させ，現地との協働を促進させている。

命題⑧：参加者の共通の信念・思いから，明示的な言葉で表現された解決策が生成・特定化される場合，協働が促進される。

解決策の生成・特定化は，参加者の共通の信念や思いから明示的な言葉で表現されたコンセプトを創造するプロセスでもあった。

日本技術の結集による社会貢献や地雷除去探知機開発においては，「マイン・アイ」という具体的なコンセプトが協働を促進させる大きな起爆剤になった。また後期においては，現地でのトータル自主プロジェクトによる経済復興を見据えた支援活動に対して，地名ではなく，「ピース・ロード」という言葉で命名した。このコンセプトには，JAHDSの活動と思いがわかりやすく込められている。このコンセプトを掲げることで，ステイクホルダーの理解を得られやすくなり，より多くの民間資源を結集することが可能になった。さらに，現地の自立化を促す上では，JAHDS 現場活動原則や安全大会活動など，具体的に明示的な方法がとられた。

これらは，いずれも明示的な言葉で表現された解決策である。協働アクティビストを含む参加者の共通の信念・思いから，明示的な言葉で表現された上記の解決策が生成・特定化されたことから，協働が促進された。

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)一般市民の賛同・黙認が得られる解決策が生成・特定化される場合，協働が促進される。

JAHDSの活動とは，国際的な地雷除去活動という技術・スキル・ノウハウ的にも，コ

スト的にも要求されるものが大きい事業であった。ただし、一般市民や外部ステイクホルダーからは、このような企業の国際的な社会貢献活動および JAHDS の活動は、メディアの報道もあり、好意的にみられていた。

各種試行錯誤の中で、JAHDS は「今われわれにできること」を念頭に、地道に現地と協力体制を築いていく方針を固める。これは、技術的実行可能性やコストに関しても、許容範囲内での活動ということ強く打ち出した方針だといえる。

しかし、一方で、第 5 期の KPV 第 1 期プロジェクトをみると、資金が大幅に足りない中で計画されたことで、却ってファンドレイジングなどの日本国内の協働を促進した側面もあった。ただし、現地での協働は凍結された。

命題⑩：協働アクティビストが、一定の期間にわたって解決策の融和をはかる場合、協働が促進される。

地雷除去支援活動を始めるにあたり、ジオ・サーチやセコムをはじめとする企業が中心になって、JAHDS 準備室を設立した。1 年弱の準備期間において、支援者や企業を開拓して、JAHDS を設立している。また後期の自主プロジェクトにおいても、現地オペレーター育成において、小池が地元に関わり準備や努力を行っている。

3 組織のやる気の発揮と活動の展開

命題⑪：やる気が最も高い中核的参加者は、時間の経過とともに交替する。

ジオ・サーチや、セコム、日本 IBM などの中核的参加企業の組織のやる気は一貫して高かった。しかし、相対的にみると、初期はジオ・サーチをはじめとした企業群のやる気が高く、後期は自立した JAHDS や現地プロジェクト組織のやる気が強くなる。このように、やる気が最も高い中核的参加者は、時間の経過とともに若干変化している。

命題⑫：新規の参加者が協働システムに参入した場合、組織のやる気の窓が開き、参加者のやる気は高まる。

SKT プロジェクト開始あたりから、JAHDS の組織体制が変化して、経験を積んだプロジェクト・マネージャーや専門家が、出向や OB の形で新たに参画するようになる。また同時に、TMAC とパートナーシップを組み始めて、よいプロジェクト地を選定して、地雷除去の専門家であるバンジールといった現地プロジェクト・マネージャーを新規に得たことで、組織のやる気は高まり、協働が展開していった。

命題⑬：既存の参加者が新たな活動プログラムを開始した場合、組織のやる気の窓が開き、参加者のやる気は高まる。

SKT プロジェクト、KPV 第1期プロジェクト、ピースプロジェクト（KPV 第2期）といった新たな活動プログラムにおいて、JAHDS は必ず完工式と開始式典（その他現地視察）を行った。日本国内にいる支援者たちは、支援する場所を自分たちで見つかり、自分たちの支援の成果も確かめることができた。また現地のパートナーにとっても、盛大な区切りとなった。これらにより、組織のやる気の窓が開き、参加者のやる気は一気に高まった。

命題⑭：協働アクティビストが、(1)協働を意図した活動だけでなく、(2)協働を必ずしも意図しない、偶然生じたこれまでの活動をうまく活用する場合、協働が促進される。

第3期後半の富田洋（協働アクティビスト）の入院は、短期的には JAHDS の協働に影を落としたが、長期的にみると、活動の見直しが行われる良い機会となった。マイン・アイ開発などの手段やプロセス占有にこだわらない、現地の復興に効果的な活動を目指すという方向性が固まる。

また第5期の KPV 第1期プロジェクトにおいては、申請していた外務省の「NGO 支援無償資金協力」の認可に時間がかかり、その間、資金不足により現地活動を半年停止することになり危機に陥る。その結果、国の支援と許可をとりつけるまでの間に、国内での資金調達努力にエネルギーは費やされ、国内協働が進むことになった。またこの時間に、現地理解を深める時間をとることができ、後の現地協働活動に役立った³³⁾。

命題⑮：参加者間で異なる支配的論理が摺り合わされ統合される場合、協働が促進される。

JAHDS の協働において、中核的参加者は、独自の支配的論理にもとづいて参画する部分もあった。第5期において① JAHDS は、経済復興を目指した地雷除去支援と現地の自立化にもとづく活動継承を考えていた。②企業群は、独自の技術を活用した有効な社会貢献活動としてその協働に貢献することを考えていた。③ TMAC やチャチャイ財団は、タイ王国の境界地域の地雷や不発弾除去が人々の暮らしを脅かし、経済復興や開発には大きな障害になっているという問題克服のために、独自で事業展開するだけでなく、資金や事業規模の面で強力なパートナー組織を求めていた。④現地農民を雇用してつくられた JAHDS 除去員チームは、雇用を得るために、JAHDS に参加していた。

JAHDS と日本企業群の考え方のすり合わせは、協働アクティビストを中心に、理事会、

審議員会の話し合いの中で行われていた。また TMAC やチャチャイ財団といったタイ王国のパートナー組織とは、JAHDS は TMAC の理念を理解して、それに対する協力という姿勢を貫き、相互理解を図りながら、パートナーシップを進めた。JAHDS と現地 JAHDS 除去員チームでは、当初は効率優先で規範意識や地域への浸透が希薄であったが、それを克服するために、JAHDS 除去員チームの意識の変革と組織体制づくりを行った。平和を担う尊い活動を推進する仲間という意識をつくりあげることで、協働が推進され、現地の自立化が促された。

4 解決策の決定・正当化と協働の実現

命題⑯：参加者によって能動的もしくは偶然に、3種類の協働の窓がほぼ同時に開かれる場合、協働の実現可能性が高まる。

JAHDS 活動初期（第1期～第3期）においては、国際的な地雷問題を知り、日本の民生技術が役立つという認識を得たことが、問題解決の窓が開いたことを意味する。それに対して新型地雷探知機コンセプトや NPO 法人 JAHDS の設立という解決策の窓が開いている。さらに、日本のオタワ条約批准や有力企業が結集してできた国際貢献 NPO への注目、現地活動の開始などで、組織のやる気の窓も開かれている。この初期においては、協働成果という大きなものは出ていないが、試行錯誤しながらも、3種類の協働の窓は開き、後期の自主プロジェクトへとつながるさまざまなレベルの協働が展開していた。

JAHDS 活動後期（第4、5期）においては、タイ王国の地雷状況調査に基づくプロジェクト選定とタイ政府からの地雷除去支援要請、TMAC というパートナー組織との出会いという問題の窓が開き、自主企画協働プロジェクトで経済復興を目指したプロジェクトの策定・実行という解決策の窓が開いた。オタワ条約第5回対人地雷禁止条約締結国会議（タイ王国）開催というタイミングや、タイ王国および日本の関係者・協力者による現地視察と、タイ王国からの高い評価は、組織のさらなるやる気の窓を開き、協働は進展した。

命題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4つを結び付け、1つのパッケージを構成する場合、解決策が正式に決定・正当化され、協働が実現される。

飯田や富田を中心とした JAHDS 設立は、協働を進めるうえでの正当化された解決策でもあり、協働実現の基礎になった。またその後、理事会を中心としたタイ王国でのプロジェクト決定は、JAHDS の自主プロジェクトの方向性を決めて、協働を促進させることになった。

命題⑱：協働が実現されるのに必要な時間は、中核的参加者によって当初に利用可能な資金の量に規定される。

KPV 第1期プロジェクトでの資金不足の際には、5ヶ月間の現地活動凍結に陥り、現地協働が開始されるまでに時間を要することになった。

命題⑲：公式および非公式の統治構造は、協働の実現および展開に影響を及ぼす。

JAHDS は、後半（第4、5期）の自主プロジェクトを推進していく上で、日本国内および現地との協働の組織体制や分業体制を整えている。このことによって、協働が効果的・効率的なものに変化している。第5期のピース・ロード・プロジェクトの現地協働を例にとると、TMAC との地雷除去スキームの確立や安全大会の実施といった公式な仕組みがつくられた。さらに、協働アクティビストの小池が、JAHDS 除去員チーム1人1人の意識の変革と地域への溶け込みによる組織文化の変化を目指す取り組みを行っていた。このように公式な仕組みとともに非公式な仕組みも機能させようと動いたことから、現地活動の効果的・効率的な協働を実現することになった。

命題⑳：協働が成功すると、その先例は特定の領域内だけでなく他の領域にも波及する。

タイ王国で3つの画期的な自主プロジェクトを、TMAC 等との協働で成功させた JAHDS の理念と事業は、JAHDS の働きかけで生まれた現地 NGO ピース・ロード・オーガニゼーション（PRO）に引き継がれた。JAHDS の元現地スタッフが PRO の中核メンバーになっている。PRO の活動に対しては、在タイ日本国大使館、タイ・トヨタ自動車、大田区議会などが支援している。

また日本においても、メディアから大きな注目を集め、日本企業が協働して国際的な社会貢献活動を展開した事例、現地組織と協働してグローバルな社会問題解決に取り組んだ事例等として広まった。JAHDS の活動は、テレビ・ラジオで49回、新聞で129回、雑誌・本・報告書で128回取り上げられている。それ以外にも、JAHDS は活動中に大学、小・中・高校、市民、企業団体などを対象に400回もの講演会を実施して、延べ67,424人に対して、地雷問題の現状とその意味、それに対して我々ができることや、JAHDS の活動理念と事業について、説明をしてきている。また現地視察をした企業・団体・学生の延べ人数は、441人に上る。最終的に JAHDS に協力した企業団体は250以上、個人支援者は1,500人を超え、これらの関与した人々に対してさまざまな影響を及ぼしている。例えば、学生たちからは、この経験を契機に、広い視野でいろいろなことにチャレンジしているという報告を受けることがあるという³⁴⁾。

幅広い参加者を集めた、インパクトの大きな協働であったため、今後、この協働の志や考え方、姿勢といったものが、何らかの形で次世代の活動に反映されていく可能性が考えられる。

上述したように、JAHDSの協働も、協働の窓モデル(小島 2006)に基づく事例研究と、先行研究の検討にもとづき導出した「戦略的協働の20命題(小島・平本・樽見・後藤 2008)」の下で概ね解釈することが可能であると判明した。しかし、一部の命題に関しては、当然のことながら、その妥当性や、言及する範囲とその表現のあり方、大筋以外での反例の存在など、検討余地が残されている。今後、さらに事例研究と理論研究を積み重ねることで、よりいっそうの精緻化が望まれる。

参考文献

- 朝日新聞(2006)「カンボジア国境 地雷除去が終了」11月28日。
- Blagdenk, Paddy (2007) “JAHDS in Thailand,” *Journal of Mine Action*, Vol.11, No.1.
- Brayson, J.M., Crosby, B.C. and Stone, M. M. (2006) “The Design and Implementation of Cross-Sector Collaborations: Propositions from the Literature,” *Public Administration Review*, Dec, 66, pp.44-55.
- 原田勝広(2006)「第12章 地雷除去支援 NGO 事務局長, 富田洋にみる社会起業家としての生き方」原田勝広・塚本一郎編著『ボーダレス化するCSR: 企業とNPOの境界を超えて』同文館出版, pp.219-236。
- JAHDS(2007)『JAHDSの奇跡: ピース・ロードよ 永遠に』特定非営利法人人道目的の地雷除去支援の会(JAHDS)。
- 小池豊(2007)「土木技術者が体験した地雷除去事業」『国建協情報』8月号, pp.1-4。
- 小島廣光(2006)「協働の窓モデル」『経済学研究(北海道大学)』第55号第4号, 11-30頁。
- 小島廣光・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)』第55号第4号, 11-30頁。
- 中野目純一(1998)「道路1km当たり1ヵ所の空洞が: レーダー探査で明らかになった陥没予備軍の実態」『日経コンストラクション』84-88頁。
- 日本経済新聞(夕刊)(2006)「こころの玉手箱 セコム取締役最高顧問飯田亮氏」11月18日。
- 佐々木利廣(2003)「企業とNPOのコラボレーション: JAHDSのマイン・アイ共同開発」『経営論集』50巻第2号, pp.297-311。
- 佐々木利廣(2007)『チャレンジ精神の源流: プロジェクトXの経営学』ミネルヴァ書房
- 富田洋(2004)「日本発 企業連合NPOによる国際貢献: 地雷被害に苦しむ国々のために」第42回東京トップ・マネジメントセミナー講演録。
- 富田洋(2007)「地雷除去で蘇る幻の大クメール遺跡: ピース・ロードよ 永遠に」『青淵』5月号, pp.22-25。
- 富田洋(2006)『勝己の友 私論・公論・公共論 富田洋の巻』盛和塾大阪。

横山恵子

横山恵子 (2003)『企業の社会戦略と NPO：社会的価値創造に向けての協働型パートナーシップ』白桃書房。

注

- 1) 本稿は、非営利法人研究会・東日本研究部会（小島廣光，畑山紀，大原昌明，樽見弘紀，平本健太，菅原浩信，横山恵子，相原基大，後藤祐一，2004年—2007年）の研究成果「NPO，政府，企業間の戦略的協働」の一部である。
- 2) Brayson, J.M., Crosby, B.C. and Stone, M. M. (2006)の研究では、先行研究サーベイに基づきセクター横断型協働に関する命題を導出している。
- 3) 中野目 (1998), pp.84-88。
- 4) 原田 (2006), pp.222-223。
- 5) JAHDS の第 1 期，第 2 期活動は横山 (2003) を中心に，他の参考文献を参照して記載。
- 6) 横山 (2003)，佐々木 (2007)，p.141。
- 7) 日本経済新聞 (夕刊) (2006)。
- 8) 2002年までのマイン・アイ開発についての詳細は，佐々木 (2003) を参照。
- 9) その後，ジオ・サーチ，日本 IBM，オムロンの 3 社の共同開発の形になった。
- 10) 佐々木 (2003)，p.305。
- 11) 佐々木 (2003)，pp.306-307。
- 12) JAHDS (2007)，pp.12-15。
- 13) 富田 (2007)，pp.22-23。
- 14) 第 4 期・第 5 期の活動については，JAHDS (2007) を中心にその他参考文献とインタビュー調査で補足してまとめられている。
- 15) 富田 (2004)。
- 16) JAHDS (2007)，p.22。
- 17) 富田洋・小池豊へのインタビュー (2007年 8 月30日)。
- 18) JAHDS (2007) p.13。
- 19) 同上，p.44。
- 20) 佐々木 (2007) p.152。
- 21) JAHDS (2007) p.44。
- 22) 朝日新聞 (2006)。
- 23) 富田 (2007)，p.25。また2004年 9 月に KPV と同じ 9 世紀に同様の山岳寺院として建立された高野山における JAHDS 支援コンサートに参加して，「奥の院」を散策したときに，奇しくもインスピレーションを得たという。富田洋へのインタビュー (2007年 8 月30日)。
- 24) 富田洋・小池豊へのインタビュー (2007年 8 月30日)。
- 25) 小池 (2007)。
- 26) 同上，p.2。
- 27) JAHDS (2007)，p.31。
- 28) 小池 (2007)，p.3。
- 29) 小池 (2007) と小池豊へのインタビュー (2007年 8 月30日) に基づく。
- 30) 2006年10月から開始した PRO の第 1 期事業は，約40万㎡の浄化を無事完了して，続けて第 2 期事業が開始された。2007年には，PRO の活動を 1 年間モニターしてきた在タイ日本

国大使館によって、草の根・人間の安全保障無償資金協力「カオ・プラヴィーハン地域における不発弾および対人地雷除去支援計画」に約3,000万円の支援が決定して、12月11日に契約書が調印された。

大田区議会は、超党派の平和貢献活動として2000年より毎年平和祈念チャリティコンサートを開催して JAHDS を支援し続けてきたが、その大田区民平和祈念コンサートの収益金残金を PRO へ寄贈することを希望した。2007年12月に、元 JAHDS 現地マネージャーの小池（現在はジオ・サーチ）と大田区議会の視察団は、そのための現地視察を行っている。大型観光バスをはじめとする観光客の増加、新設された環境学習施設、宿泊施設国立公園事務所の正面掲示板における地雷除去事業の説明パネルの展示、支援者の名前が刻まれたピース・ロードの銘版などを確認して日本で報告している。

また PRO に対しては、タイ・トヨタ自動車が続ぎ車両寄贈などの支援を行っており、JAHDS とトヨタ自動車の関係が、PRO とタイ・トヨタ自動車という現地法人間の関係へと発展している。

- 31) ブラグデンは、この他にも JAHDS についての活動を Journal of Mine Action に連載している。例えば、Blagden (2007) 参照。
- 32) 富田洋・小池豊へのインタビュー（2007年8月30日）。
- 33) 富田洋へのインタビュー（2007年8月30日）。
- 34) 小池豊による回答（2007年9月6日）。