

〈論文〉

協働ガバナンスの有効性と正統性の両立可能性に関する

予備的考察

—ストレステストとしての政治的統制—

A Preliminary Examination of Whether Collaborative

Governance Can Be Both Effective and Legitimate:

Political Control as a Stress Test

宇野原 将貴

UNOHARA Masaki

Summary

This article offers a preliminary inquiry into whether collaborative governance can reconcile two demands: effective governance through innovation and democratic legitimacy grounded in representative institutions. Earlier studies of collaborative governance have often treated it as a largely value-neutral problem-solving tool. In contrast, this article focuses on the political role of parliaments and elected politicians as a “stress test” for innovation produced in collaborative arenas. To develop this argument, the article first highlights strategic management as the function to set and realize public value within collaborative governance—by defining problems, setting priorities, and aligning goals and actors. It then argues that both strategic management and collaborative governance tend to contain an elite-biased structure, which can weaken legitimacy and make collaborative innovation vulnerable in contexts of political polarization. From this perspective, the article emphasizes the need to embed collaborative governance within the frameworks of representative democracy so that collaborative outcomes can withstand contestation and sustain broader acceptance. It therefore examines how political steering and intervention may serve as the key mechanism linking collaborative governance to representative democracy. In doing so, it discusses the possibility that such steering can function as a stress test that transforms elite-driven innovation into socially accepted and more robust innovation. Finally, the article presents three propositions to guide future empirical analysis.

キーワード

協働ガバナンス、イノベーション、戦略的マネジメント、エリート、政治的統制

1 はじめに

協働ガバナンスは、新公共管理 (New Public Management: NPM) に見られるような官民協力の流れを受けつつ、その研究成果や実践に基づく知見を踏まえて2000年代半ばから急速に検討が進んできた概念である¹。そこでは政府や企業だけでなく、市民や市民組織が政策過程全般に渡って関与することで、民主主義を深化させると同時²に、多様な視点やアイデア、資源を持ち込むことで有効な統治が実現されると期待された³。

特に先進諸国においては、2010年代からは、米国に端を発する金融危機や、アラブの春に起因する欧州難民危機、イギリスのEU離脱、トランプ米大統領の登場など、不確実で複雑な諸問題が続出した⁴。このような「厄介な問題」に対しては、試行錯誤を通じたイノベーションが解決に必要なだと考えられた⁵。「厄介な問題」は先進諸国内部の様々な分断を浮き彫りにして政治的な妥協を難しくした側面があった。そのため協働ガバナンスのイノベーション創出能力と、問題解決に特化した価値中立的な道具としての役割から、研究関心が特に高まった⁶。

しかし近年、協働ガバナンスを価値中立的なツールとして捉える見方を批判し、その政治的側面を分析に組み込もうとする機運が高まっている⁷。グローバル化した社会や経済に起因して様々な危機が生じており、それがエリート批判といった形で表出し分断を生み出しているといった理解が進んできた⁸。そこで、そうした先進諸国内部の政治経済的分断を乗り越える可能性を持った、新たな政治的試みとして協働ガバナンスを捉えようとしているのである。そこでは、協働ガバナンスは単なる問題解決のツールではなく、多様な価値観を統合して政策を形成し、協働でそれらの政策を実施する中でフィードバックを得て修正していく、従来の代表制民主主義を補完する新たなシステムとして位置付けられる⁹。

本稿はこのような研究の流れを意識しつつ、政治システムとしての協働ガバナンスが備えるべきメカニズムについて検討するため、協働ガバナンスと議会や政治家との関係に着目する。具体的には、まず価値中立的な性格を持つ協働ガバナンスに、追求すべき価値を持ち込む戦略的マネジメントについて述べる。戦略的マネジメントはしばしばエリートに

¹ Radnor et al., 2022, pp.47-48.

² 協働ガバナンスは、民主的刷新の一形態として理解されてきた (Elstubb and Escobar, 2019)。

³ Gash, 2022.

⁴ Ansell, et al., 2016; Krastev, 2017=2018.

⁵ Ansell and Bartenberger, 2016; Ansell et al., 2024.

⁶ 例えば Torfing, 2018.

⁷ Wegrich, 2023; Ansell, 2025.

⁸ Krastev, 2017=2018; Lind, 2020=2022.

⁹ Sørensen and Ansell, 2021.

よって実践されるため、ポピュリズムの高まりの中では強い批判を浴びかねない。そこで次に、正統性に関する協働ガバナンスの特徴について確認していく。協働ガバナンスは主として利害関係者や専門家の集団内部での正統性が重視され、その政策や実践が必ずしも幅広い市民からの承認を得たものとはならない構造的な特徴がある。これは、協働ガバナンスが複雑で不確実な問題に有効な解決策を生み出すための柔軟性をもたらすものであり、その裏面として曖昧な説明責任や協働ガバナンスに対する制裁可能性の構造的な不足が存在する。そこで、このような協働ガバナンスの欠点を補う重要な制度として議会・政治家の役割を探る。

以上を踏まえ、本稿では実証的な分析に向けた予備的考察として(1)協働ガバナンスにおいて追求すべき価値・目標の提示機能としての戦略的マネジメントの必要性とエリートの問題を確認した上で、(2)エリート優位が協働ガバナンスの正統性を脆弱にし、ポピュリズム環境下で不安定化するロジックを整理し、(3)その手当としての議会・政治家の関与を、協働ガバナンスの代表制民主主義の回路への組み込み、および協働によるイノベーションに対して「ストレステスト」を行う仕組みとして位置づける。以下では、IIでイノベーションに向けた戦略的マネジメントと協働ガバナンスの正統性との緊張関係を整理し、IIIで議会関与のタイプと含意を提示し、IVで今後の研究方向を命題として示す。

II 協働ガバナンスの有効性と正統性

移民難民問題やパンデミックなど様々な危機に代表される複雑で予測の難しい不確実性の高い問題が近年頻発している。こうした問題は、組織や国の境界を越えて影響を及ぼし、複数の政策分野にまたがるような多面的特徴を有している。そのため異なる価値観や現場を抱える人々それぞれに問題の見え方があり、目の前の現象の何が問題なのかを議論しても極めて論争的にならざるを得ず「厄介な問題(Wicked problems)」と呼ばれ¹⁰、ガバナンス論においてもこのような特徴を前提として議論が進められるようになっている¹¹。

この種の論争的な問題は、先進諸国において分断を浮き彫りにし、ポピュリズムの台頭を促している。このポピュリズムの特徴として能力主義的エリートへの批判があり、人々はそうしたエリートに対する信頼を失っているという指摘がある¹²。従って、ガバナンスを考える上で、エリートという要素に対して注意を払うことがより一層求められていると言える。

この点で、リンド(M. Lind)の議論は注目に値する¹³。リンドは、草の根政治家や農協、教会の指導者がエリートと一般市民との間の権力関係を取り持つ「民主的多元主義」の復活を説く。そこでは職能団体や地域団体の代表者が政策の実質部分に関わることができるルール策定機関を組織し、政府は領域国家として強制力に基づく監督と個人の権利や国益

¹⁰ Rittel and Webber, 1973; Head and Alford, 2015.

¹¹ 複雑性や不確実性により着目し、困難な社会現象を乱流(turbulence)として定義して議論したものと
して、Ansell, et al., 2016; Ansell and Trondal, 2018.

¹² Krastev, 2017=2018.

¹³ Lind, 2020=2022.

の擁護を担う。選挙政治と行政機関という形式面を越えて、複雑な利害が存在し専門性も高い実質的な部分を外部に委ねることで、立法府は監督機関としての役割を担うことができ、また市民も複数の代表経路を得ることができると説明する¹⁴。

これはまさに協働ガバナンスの実践であり、協働ガバナンスが単なる政策ツールではなく、先進諸国が抱える諸問題に取り組むための政治システムとして機能する可能性を示唆している。しかし、その政治システムとしての協働ガバナンスを構想する上で解決すべき問題の一つが、協働ガバナンスにおけるエリートの統制にある。例えば、ガバナンスにはエリート優位の構造があるという指摘があり¹⁵、協働ガバナンスが公平性を保って運営されるようコントロールしなければ、市民からの信頼は低下し正統性を失いかねない。しかし、協働と正統性はトレードオフ関係にあるという議論¹⁶もあり、正統性に対する手当が協働ガバナンスによる問題解決を阻害する可能性がある。そこで本節では、協働ガバナンスの強みと弱みについて確認し、先のトレードオフ関係がどのようなものかを検討する。

2.1 協働ガバナンスにおける有効性：公的イノベーションと戦略的マネジメント

協働ガバナンス (collaborative governance) 概念は、「協働」と「ガバナンス」の二つの部分から定義付けられる。一方の協働とは、民主主義国家における対立と競争による選抜ではなく、対話と熟議、コンセンサスを重視しつつ、公的機関や市民社会といった多様な利害を代表するパートナー間の相互作用を指す¹⁷。他方でガバナンスとは「共通目標と集合行為を通じて社会経済を導く過程¹⁸」と表現できる。

この協働ガバナンスにおいて特に注目すべきは、問題解決のためのイノベーションを育む土壌として適している点にある。協働ガバナンスは意思決定から決定事項の実施、そしてその評価と修正という問題解決の全てのフェーズで、市民や多様な利害を代表するアクターに役割が求められる。そこでは参加者間の関係構築を促し、知識や資源を交換する過程を通じての相互学習が期待される。この交換過程によって全く新しい発想が生まれ、困難な課題や新しい課題に対する解決策を生み出すことができるという¹⁹。そして多様なアクターが知識や資源、視点を持ち寄ることによって、アクター間の対話に基づく柔軟なシステムが構築され、問題に適応するイノベーションを可能にする。このように問題に対する共通認識を形成、共有してイノベーションを生み出していくことが、「厄介な問題」への効果的な対処法であると考えられた²⁰。

協働ガバナンスにおけるイノベーションは、市場のそれとは異なって公的な価値の創出が目的であり²¹、既存の制度や政策を抜本的に変化させるだけでなく、既存のアイデアや手法を全く異なる文脈で用いることもイノベーションとして考える余地がある。実際に、

¹⁴ Lind, 2020=2022, pp.208-209.

¹⁵ Warren, 2009.

¹⁶ Stoker, 1998.

¹⁷ Ansell and Gash, 2008; Gash, 2022.

¹⁸ Torfing et al., 2012, p.14.

¹⁹ Torfing, 2018; Ansell and Torfing, 2021, p.53.

²⁰ Ansell and Gash, 2008; Weber and Khademian, 2008.

²¹ Hartley, 2005.

ガバナンスにて何らかの変化が起こった際の、アクターにとっての新しさをもってイノベーションと捉えられることがある²²。また、価値の実現のためには、単にアイデアを生み出すだけでなく、それが実践される必要がある。こうした議論を踏まえれば、公的な分野でのイノベーションとは、典型的な知識に挑戦するような新しいアイデアや実践として捉えられる²³。ここから、厄介な問題を前提としたガバナンスにおいては、革新的な取り組みが生み出されたかどうかでその有効性を評価することもできる²⁴。

それでは、協働ガバナンスのどのような特徴が、このような変化を促すのであろうか。協働ガバナンスが生み出す成果に影響を及ぼす諸要素を検討したものは数多く存在するが²⁵、多くに共通するのが、初期条件、リーダーシップ、制度、協働プロセスである。協働ガバナンスは、関係アクター間の水平的な繋がりに注目し、アクターの自発的な参加と対等な関係性とその特徴として挙げられることが多い。そのため、アクターの参加に影響するモチベーションや制約としての初期条件は重要な要素となる。また、自発的で対等な関係性は協働ガバナンスからの自由な退出を可能にするため、ともすれば各アクターがバラバラに行動し、空中分解を引き起こしかねない。そこで、参加アクターを方向付け、相互作用を促すリーダーシップが求められる。そして、協働プロセスにおいてアクターが問題解決にお互いを必要とし、相互の信頼を醸成しながら自由に議論することが、アイデアや資源の交換を促し、新しい取り組みを生み出す可能性がある、と考えるのである。

ここまで、協働ガバナンスの利点や特徴について見てきたが、欠点も見受けられる。例えば、協働ガバナンスは問題解決のためのツールとして政治的に価値中立的なものと考えられる傾向がある²⁶。NPM は行政サービスの提供における市場原理導入に基づく効率性の追求という価値を内在的に持っていた。それと比較すれば様々なアクター間の水平的で対等な関係性が協働を通じてイノベーションを促すというアイデアそのものは、目指すべき価値を提示しない。すなわち、どのような目標を達成するかに関わらず、協働ガバナンスによってイノベーションを生み出し、その目標の達成に貢献するというわけである。しかし、何を協働ガバナンスの共通目標に据えるかというのは、政治的に決定されるものであり、その目標が何か、そしてその目標が幅広い支持を集めているかというのは、イノベーションを通じた問題解決の成否に深くかかわる。

この協働ガバナンスの目標設定という点で、戦略的マネジメントの要素が示唆を持つと考えられる²⁷。例えば、経営学においては戦略的マネジメントとは、どうありたいかを示

²² Rogers, 2003, p.12; Hartley, 2005; Torfing, 2018.

²³ Van de Ven, 1986; Damanpour, 1991; Osborn and Brown, 2011; Hartley et al., 2013, Torfing, 2018; Callens and Verhoest, 2023.ただし、抽象的な概念であることは否めず (de Vries et al., 2016)、実証に際しては概念の操作化が求められる。

²⁴ 当然ながら、新しい取り組みが負の効果を生み出すことは容易に考えられる。行政学における政策評価基準としての有効性は、一定の水準を設けてそれを達成したかどうか (曾我, 2013, p.418) で定義されるが、ここでは問題意識に照らして、挑戦し、学習して修正するという点を重視し、困難な問題に対する新たな取り組みの有無として有効性を定義する。

²⁵ 例えば、Ansell and Gash, 2008; Bryson et al., 2006; Bryson et al., 2015; Emerson et al, 2012 が挙げられる。

²⁶ Wegrich, 2023

²⁷ 経営学の知見は行政学を通じてガバナンス論にも接続されており、例えば北欧のスカンジナビア学派が挙げられる (Arellano-Gault et al., 2013)。

し、そこにいかにして辿り着くかを考えることだと説明される²⁸。不確実性の典型である危機的状況におけるガバナンスについての議論でも、状況や問題に対する意味付けの重要性が指摘される²⁹。協働ガバナンスには、行政スタッフや政治家といった従来から政策決定に関わる人々、それをサポートする研究者や各界の専門家だけでなく、広く市民や市民からなる組織が含まれる。そうした人々が、問題意識を持ってガバナンスの方向性や目指すべき価値を提示することは、協働ガバナンスそのものを左右する。様々なアクターのアイデアを通じた新しい政策の登場といえ、古くはキングダム (John W. Kingdon) の政策起業家と「政策の窓」に関する指摘がある³⁰。しかし、変化が激しく予測の難しい問題が頻発する状況では、政策起業家の温めたアイデアがチャンスによって結実するのを待つのではなく、様々な抵抗がある中でそのアイデアを即座に試行し、フィードバックを得るといったプロセスが求められる。つまり、価値の提示というだけでなく、協働ガバナンスのプロセスをマネジメントしていくことも同時に求められるということである。

このような複雑な作業を達成するには、多くの場合専門的な訓練や実務経験が求められる。当然ながら、協働ガバナンス内部での公平な議論を通じて、達成すべき共通目標を形成する事例も数多く存在する³¹。しかしその場合もガバナンスの方向性や課題設定が調整された上で議論が開始されることが多い。そのため、そうした役割を引き受けるのは、往々にして社会的な地位の高い人物や、公的な権威をもった行政スタッフとなることが考えられる。ここから、協働ガバナンスの正統性が課題として浮かび上がることとなる。エリートたちは公共の利益のために行動すると仮定しても、個人的な利益や野心に動機づけられて、リーダーシップを発揮する可能性を排除できない。さらに言えば、試行錯誤を重視する立場から、プロジェクトをゼロから立ち上げる努力そのものに価値があると考えれば、個人的動機に基づく政策起業家的行動によって協働ガバナンスが駆動していくことが望ましい場合すらあるかもしれない。しかし、それが真に公共の利益に合致するかどうかは常に検証される必要があり、エリートによって提示された目標や価値が幅広い支持を獲得する、言い換えれば正統性を得ることが重要である。

2.2 協働ガバナンスにおける正統性

しかし、水平的な関係性と自発的な参加に基づく協働ガバナンスはその特徴ゆえに、正統性に関する問題を抱えているという指摘がある。ハンセン (M. P. Hansen) らによれば³²、従来の協働ガバナンスに関する研究に二つの立場があったと整理する。一つは利害関係者との関係を重視し、関心のある市民の統治過程への直接的な参加そのものが民主主義を促進していると考えられる立場である。限定されたメンバーシップによって議論が拡散したり、極端な立場を排除することができるため、議論を尽くすことが可能となり、共通目標

²⁸ 青島・加藤, 2012.

²⁹ Boin et al., 2016, pp.15-16.

³⁰ Kingdon, 1984=2017, p.241.

³¹ 例えば、オランダにおける洪水防止のための堤防を巡る協働ガバナンスの事例では、市民が参加してプロジェクトが尊重すべき価値や目標を設定した (Avoyan, 2021)。

³² Hansen et al., 2024.

を設定し共有することができる。一方で、代表制民主主義に基づく市民—議会（政治家）—行政の垂直的なコントロールを重視する立場からは、そうした限定されたグループによる統治は、正統性という点で不十分と評価される。具体的には限られたメンバー間の信頼に基づく深い議論は公表に適さない場合がありうるが、その不透明性によって、公的なコントロールを及ぼすことが難しい。また、協働ガバナンスが対等なメンバーで構成される以上、政治家などが強制力を働かせることが難しく、責任回避や非難の応酬が発生する可能性がある。しかし取りうる手段は限られており、内部の自浄作用や名指し批判に期待するしかない。加えて、垂直的なコントロールについて、協働ガバナンスにおいては説明を求めるべき本人と、説明責任を果たす代理人が同一アクターかつ複数となりうるため、説明責任が曖昧になりやすい。また、メンバー間で非対称な権力関係が生じる可能性があり、有利なアクターが不利なアクターを支配しかねない点が、協働ガバナンスの正統性を脅かす。

広くガバナンスについて、市民参加が民主主義の深化に直結しているわけではないという立場をとるウォレン（M. E. Warren）は次のように説明する。すなわちガバナンスはエリート主導³³に陥りやすく、また代表制民主主義では拾いきれないイシューを中心に立ち上がるために、代表制民主主義から切り離されやすいという特徴をもつというのである。そしてその上で、ガバナンスの四つの可能性を指摘する。一つは、ガバナンスが特定のイシュー志向であるがゆえに、選挙区を越えた利害関係者を結集させる余地があり、そのような動員を実現するカギが、参加者をコントロールするエリートにあると述べる。二つ目はガバナンスが市民を直接的にエンパワメントする可能性があるが、エリートが国家から与えられているものに比べて、市民の権威は曖昧であり、それゆえに実効的なガバナンスとならない可能性がある。これを避けるためには選挙に基づく権威と市民参加とをうまく紐づける必要性を指摘する。三つ目は、代表の問題であり、ガバナンスは選挙に拠らず、広範な市民を限定された市民で代表させることになるが、その代表の仕組みをうまくデザインすることで、公平で多様な見解を包摂することができる。そのためにもエリートに、選挙でも自己推薦でもない代表システムを採用させる方法を検討する必要があると述べる。そして四つ目に、ガバナンスでの議論は選挙に向けた短期的な利害からも、議論が広範に及び拡散しすぎる事態からも離れることができる。その上で、そこでの議論を再び広く社会に結びつける方法を模索する必要があるとする³⁴。

パパドプーロス（Y. Papadopoulos）は、ガバナンスによる多元化が進む中で、オンブズマンやメディアなどの監視機能による説明責任の増大が必ずしも民主主義の改善につながるとは限らないことを指摘する³⁵。というのも、一部の人々で構成されるガバナンスは、参加メンバーが政策担当者によって統制され、また票ではなく専門性や組織力、交渉力といった資源が、意見を政策に反映させるうえで重要となる。これらは、力のある限られた人々を強化する仕組みとなり、一人一票の公平性に依拠する代表制民主主義の代替物には

³³ ウォレンはここでエリートの定義を明示しているわけではないが、ガバナンスの扱うアジェンダや参加者の範囲をコントロールする存在として説明されている。そのため、行政スタッフだけでなく、政府外部の専門家やコミュニティのリーダー、コンサルタントなどもエリートに含まれると考えられる。

³⁴ Warren, 2009.

³⁵ Papadopoulos, 2010.

なりえず、代表制民主主義の回路との接続が必要となることを意味する。

また、マイヤー (A. Meijer) とテインズ (M. Thaens) は、公的イノベーションの負の側面について検討している³⁶。彼らは公的価値と公的な統制の二軸で複数の負の影響を整理しており、民主的な正統性に関連していくつかのタイプを提示している。一つには、協働に基づく例外的なプロジェクトでは、通常の手続きやコントロールが働きにくく、協働ガバナンスの権限拡大や、限られたメンバー間での密接な関係性の構築によって汚職に繋がると説明する。また、新しい取り組みの実践が議会などの代表制民主主義の制度の外部で進むと、脱政治化が起こり、政治的コントロールが効きにくくなる可能性を示唆する。特に、技術的なイノベーションが単に技術的な問題に限らず、本質的な問題に関わると危険性が高まることを指摘している。それだけでなく、高度に技術的な内容の場合、専門家によるプロセスの支配が生じる可能性さえある。加えて、イノベーションによる既存の権力関係の破壊が、権力的な格差や不均衡を生じさせる可能性がある。

このようにして見ると、協働ガバナンスでは責任回避が生じやすいことや直接的な制裁手段がないことなどから、政治家をはじめとする代表制民主主義の制度から受ける統制が弱いと考えられる。そこでは限られたアクターの影響力が大きくなる構造が存在しており、幅広い市民とエリートとの間の格差を拡大しかねない。にもかかわらず、協働ガバナンスをうまく機能させるためにはエリートによる政策起業家的な戦略的マネジメントや、彼らの持つ専門性や組織力といった資源が必要とされる。つまり有効性と正統性のトレードオフは、エリートの影響の拡大と抑制として理解することができる。ここから、エリートの活動を支援しつつ、協働ガバナンスを代表制民主主義に基づく垂直的な回路に結びつけてコントロールする必要性が示唆される。そこで、次節では本節冒頭で触れたリンズの言う、市民とエスタブリッシュメントを結びつける存在としてのエリートを組み込んだシステムにおいて重要になると考えられる、監督機能としての立法府、つまり議会と政治家に注目したい。

III 議会による協働ガバナンスへの関与

議会とガバナンスの関係は、行政学における政治と行政の関係性に関する議論の延長線上にあると言えよう。その点で、ガバナンス論は NPM によって生じた政治と行政の分離という文脈の中にある。NPM が登場してからは政府の役割が大きく変化し、多様なアクターが政策過程に参加することによって公私の境が曖昧になってきた³⁷。NPM は行政によるサービス提供において、外部委託や専門機関の設立と権限委譲を実施し、その中で業績に基づくマネジメントによってコントロールした。その一つの帰結として、行政が断片化し、また政治的統制やアカウントビリティの問題を生み出したのである³⁸。ここでは、従来の行政学における政治行政の分離と異なり、利害関係者間の調整の複雑化という現象

³⁶ Meijer and Thaens, 2021.

³⁷ 田尾, 2011, p.87.

³⁸ Schweb et al., 2017, p.106.

が生じており、協働ガバナンスはその反省を踏まえて、適切なマネジメントが求められたのである。

このガバナンスのマネジメントについては、ガバナンスにおける個人と制度のさらに上位に存在するメタガバナンスという概念を通じてガバナンスの管理や調整についての議論が進められてきた³⁹。一般的にはガバナンスを方向付け、ガバナンスの失敗を回避するための方法を考えるものであり、しばしば「ガバナンスを統治すること (governance of governance)」として説明される⁴⁰。しかし、例えば誰がメタガバナンスを実践するのかという点が曖昧なまま議論されていることや民主的な正統性とメタガバナンスの関係に関する研究の不足が指摘される⁴¹。ここでは、議会と政治家に焦点を当て、協働ガバナンスにおける役割について検討する。

3.1 協働ガバナンスと議会

一般的に、議会は市民を代表し、行政からの提案や政策の執行に対して意思決定を行うことで、行政をコントロールしている。具体的には、政策案や予算案に対する議決のために質疑を行う。また、行政部に対する監督権限を利用して、政策執行に関する調査や監査を行うことができる。協働ガバナンスについても、民主主義国家においては法律・予算の根拠の裏付けのもとで活動を行うことが基本的な前提であり、一般的な政策と同様のコントロールのもとにあると考えることができる。しかしながら、既に正統性に関する議論でも確認したように、協働ガバナンスに対しては従来のコントロールとは異なるアプローチが求められるため、その意味でもメタガバナンスの議論が発展してきた。

メタガバナンスには複数の手段が用いられるが、政策手段、プロセス設計、プロセス管理、ガバナンス設計に大きく分けられる⁴²。政策手段には、ガバナンスのマンデートの定義や重視すべき価値の設定などの権威的手段、知識の共有や議論の枠組み・ナラティブの設定といった情報的手段、そして、補助金や財政基盤の提供と引き上げといった経済的手段があるとされる。プロセス設計は、組織に授権し、参加者の相互作用経路を設けることなどによって、参加者の選定と選ばれた参加者間での協力を制度化する活動を指す。プロセス管理は、タイムマネジメントや信頼形成、相互学習過程の組織化など、協働プロセスを監視し改善する活動を指す。そしてガバナンス設計は、統治形態としての階層的・市場的・ネットワーク的性質のバランスを調整し、ガバナンスの構造をデザインする活動を意味する。

以上の手段は広くメタガバナンス活動を整理したものであるが、ガバナンスを民主的に統制するという点で、最も重要な議論の一つに民主的係留 (democratic anchorage) の議論がある。これは、ガバナンスの民主性を判断する基準を提示するもので、民主的に選ばれた政治家にコントロールされているか、参加している組織や集団を代表しているか、領

³⁹ その端緒としては Jessop, 1997; Kooiman, 1993 がある。理論的な整備と実証を行ったものとして例えば Meuleman, 2008. またレビュー論文に Gjaltema et al., 2020.

⁴⁰ Torfing, 2016.

⁴¹ Gjaltema et al., 2020.

⁴² Gjaltema et al., 2020, pp.1769-1771.

域によって定義される市民に対して説明責任を果たしているか、民主的なルールを順守しているか、が基準として示されている⁴³。このうち、政治家によるコントロールについて三つの手段を提示する。一つはガバナンスが包摂する範囲を決定し、アクターの権限を設定し、内部ルールを策定するネットワークの設計である。二つ目はガバナンスの目標を設定し、資源を配分し、またストーリーやベストプラクティスといった言説によって枠づけるフレーミングである。そして三つ目が、行政官にメタガバナンスを委任するだけでなく、実際に自らネットワークに参加する方法であり、プロセスを把握しガバナンスに介入する足場とし、また内部の公平性を確保する役割を持つ。

しかし実際には、メタガバナンスを行っているのは政治家ではなく行政官であることが多いという指摘がある⁴⁴。これには、専門化された行政官と異なり、政治家には時間や能力的な面でのリソースが限られており、ガバナンスのマネジメントを細やかに行うことが難しいことが理由として指摘される。これに関連して、積極的に政治家がガバナンスに参加し、そこで問題解決のアイデアを引き出しつつ、それを学習することで、翻って代表制民主主義システムに問題解決能力をもたらすという対話型政治的リーダーシップ（Interactive political leadership）の議論がある⁴⁵。ここでは、政治家がガバナンスをコントロールするのではなく、参加を通じて様々なアイデアや情報を取りこみ、それによって政治家の能力が強化されるのであり、そのための仕組みとしてガバナンスを捉えるという発想の転換が求められる。

また、参加型の制度が増加する中で、その環境下での政治家たちの自身の役割認識を検討した研究では、六つの役割を整理し、その役割が重要かどうかを地方自治体の政治家に回答させている。具体的には、参加経路の設置、自らの参加、アクター同士を結び付ける、結果に対する責任の引き受け、参加の制度化、参加過程で生じたアイデアや付加価値に対する疑義の提示である。この研究では、疑義の提示という役割を抵抗者、それ以外をメタガバナーとしてグルーピングした上で、結果としてはいずれの役割も重要だと考えられており、左派と野党はメタガバナー、右派は抵抗者に寄る傾向があると指摘している⁴⁶。

以上からは、協働ガバナンスに対して政治的に関与するいくつかの方法が浮かび上がる。すなわち、協働ガバナンスの重要な目標や価値の設定、および協働ガバナンスの参加者の範囲や権限、予算といった構造設計、そして協働プロセスのマネジメントである。そのための具体的手段としては、政治家が直接参加するか、あるいは議会における質疑などを通じてゲートキーパーとして関与する方法が主なものとして見られる。協働ガバナンスに対するこうした介入によって、代表制民主主義の回路に協働ガバナンスが組み込まれることとなる。それでは、政治的な関与と本稿の関心事である公的なイノベーションとの間にはどのような繋がりが考えられるのであろうか。

⁴³ Sørensen and Torfing, 2005.

⁴⁴ Sørensen, 2006.

⁴⁵ Sørensen and Torfing, 2018.

⁴⁶ De Smedt et al., 2025.

3.2 議会の関与と公的イノベーション

ソレンセン (E. Sørensen) とトルフィン (J. Torfing) は、効率性を目的とした場合や民主的正統性の向上を目的とした場合と、イノベーションを目的とした場合とでは協働ガバナンスで求められるメタガバナンスが異なると説明する。そしてイノベーションを促すメタガバナンスとして重要な要素として三つを挙げる⁴⁷。一つは、同質性を生じやすい限定されたメンバー構成に対して、異質なメンバーを加入させ、創造性を高めるような多様性を確保することである。二つ目は、従来見られなかった新しい取り組みを実践させ、検証して学習させ、改善を促すこと、およびそのためのリスクを管理することである。そして三つ目が、そうした実践がネットワーク外に波及するように制度を設計し、またその普及に努めることである。

政治家が直接的に協働ガバナンスに参加しない事例を用いることで、統制が弱いと考えられる状況であっても存在するであろう、政治的関与のイノベーションに対する影響を解明しようとした研究がある⁴⁸。そこで明らかになったのは、財政資源、政治的優先順位付け、利害関係者との繋がり形成、ガバナンス内対立の調停、正統性の付与、繋文縛礼の回避といった政治的支援の存在である。そして一方で、政治的介入による目標の変更、反対や執拗な調査によるプロセスの停滞、独立性の喪失や党派性の付随に伴うアクターの参加への抵抗が生じ、協働ガバナンスが阻害される場合も明らかになった。また、協働ガバナンスのプロセスを、立ち上げ、政策実施、その後の継続の三段階に分けて分析している。そして、初期に財政支援、政治的優先度の向上、利害関係者の取り込み、正統性の付与、繋文縛礼の回避などが効果を発揮し、実施段階では政治家の必要性が低下し、実施に抵抗する他のアクターとの調停などが求められ、プロジェクトの持続には資金的な支援の継続の有無が重要となることを示した。

このような介入に関する見方を逆転して考えれば、同質的で限定されたメンバーで協働ガバナンスを構成し、財政的資源を与えず、政治的優先度を低下させ、ガバナンス内外での対立に対して調停せず、正統性の付与も行わなければ、協働ガバナンスによるイノベーションを政治的に阻害することができる。あるいは追求すべき目標に途上で介入せず、活動に反対したり停滞させたりすることなく、政治的な中立性を保つことでイノベーションを促進できると考えられよう。しかし、前者の阻害要因がガバナンスを停滞させるだけでなく、状況に応じた変化を促して別のイノベーションへと繋がることも考えられる。また後者の促進要因は政治的状況に応じた妥協による変化の契機を損ない、より広範な政治的支持を得る機会を喪失しているともいえる。本稿の問題意識に立てば、代表制民主主義の回路に協働ガバナンスを接続し、幅広い市民の支持を調達するための政治的コントロールに促された変化が必要だと考えられる。そこで最後に、イノベーション創出による有効性と政治的統制による正統性の両立の可能性を検討する上での研究の方向性について、これまでの議論を踏まえて示したい。

⁴⁷ Sørensen and Torfing, 2017.

⁴⁸ Van Dijck and Trui, 2023.

IV おわりに：有効性と正統性の両立－ストレステストとしての議会

本稿は協働ガバナンスのイノベーションと正統性に関する先行研究を概観しながら、両者の中継点としての議会や政治家の役割について見てきた。これらの要素は、複雑で不確実な諸問題が噴出し、それらを解決するにも政治的分断が広がる先進諸国において重要な問題となりうる。というのも、協働ガバナンスのイノベーションによる事態の打開に必要なとされるのは、協働ガバナンスを立ち上げ、そこで試行錯誤を行い、学習して修正していくことである。そしてそこには NPM が志向するような、効率的な最適解の追求ではなく、失敗のリスクを受け入れた変化が求められている⁴⁹。そうした状況において、イノベーションへのプロセスにおける様々な阻害要因は、むしろ直面する状況に即したイノベーションへの変化の契機となるという発想の転換が必要となる。そうした試練を経ることで、より効果的で実用的な、言い換えれば頑強な政策へと繋がると考えられるためである。実際に、政治システムの頑強性に関する議論では、政治システムが困難な要求に晒されても、価値の権威的配分が可能であることと定義されている⁵⁰。そこで、そのメカニズムを明らかにするための今後の実証に向けたいくつかの仮説を提示したい。

協働ガバナンスによるイノベーションに向けた試行錯誤のプロセスを実践するためには、問題解決の道具としての価値中立性という欠点を補い、また代表制民主主義の回路に結びついた正統性を確保する必要があった。そこでは政府や議会、企業や市民社会における野心や志をもったエリートによる問題提起および追求されるべき価値の提示と、その達成に向けた彼らによる戦略的マネジメントが重要であると考えられる。そのため、そうした戦略的マネジメントが実際にイノベーションに影響を与えるかどうかを実証的に示す必要がある。そこで次のような仮説が考えられる。

仮説 1：協働ガバナンスにおける公的イノベーションを政治的に受容可能なものとするには、参加アクターの自発性や相互学習だけでなく、問題の定義、追求すべき目標・価値の設定、それらを追求するための調整を含む価値付与としての戦略的マネジメントを必要とする。

また一方で、そうしたエリートたちによって始動した協働ガバナンスは、より広範な支持へと結びつけるために議会や政治家によるコントロールを受ける必要があった。それは、協働ガバナンスの初期において限られた利害関係者間で洗練・共有されたものを、民主政治の審査にかけることを意味する。それによって協働ガバナンスによるイノベーションは新たな取り組みとして困難な問題の解決可能性を残しつつ、民主的なイノベーションへと変化するのである。言い換えれば、そうした民主的な審査に欠ける場合、イノベーション

⁴⁹ Ansell et al., 2024.

⁵⁰ Sørensen and Ansell, 2023, p.4. 類似概念としてレジリエンスが存在するが、レジリエンスが外的な影響による混乱を受けてもその状況に適応し、元の状態に戻ることを意味する。しかし、それでは問題を生じさせた状況への回帰を意味する(Capano and Woo, 2017)。そこから外的影響に基づいて変化を起こし、それによってシステムを継続的に機能させるという意味で頑強性概念が登場してきた (Sørensen and Ansell, 2023)。

の試みは政治的反発を受け、頑強性を失うと考えられる、すなわち、

仮説 2：戦略的マネジメントが限られたエリートに集中し、透明性・説明責任・代表制回路との接続が弱い場合、協働ガバナンスの正統性は脆弱になりやすく、ポピュリズム環境下では反発動員や政治的分極を通じて、イノベーションの制度化・持続可能性が阻害されやすい。

この民主政治の審査こそが、協働ガバナンスにおいて議会や政治家に求められる役割であり、言い換えればイノベーションのストレステストとしての機能なのである。ここではその定義として、「協働ガバナンスから生じる政策案やガバナンスの設計、実施計画などについて、議会質疑や政治家の直接的な参加によって修正を加え、より広い市民への情報公開・更なる市民や利害関係者の参加を促し、そこから新たな政策案や制度設計が生じること。あるいは、党派的な抵抗や介入による政治的中立性の喪失や拒否権行使によって⁵¹、協働ガバナンスによるイノベーションが失敗すること」としたい。そして、協働ガバナンスによるイノベーションが実践され持続されるか、あるいは設定した目標を達成し、問題を解決したときに協働ガバナンスが頑強なものであったということがいえよう。このようにストレステストとして政治的統制が機能することで、協働ガバナンスのイノベーションはより現実的で社会的に受容可能な頑強なイノベーションとなるのである。

仮説 3a：議会や政治家の関与が、プロジェクトの市民への公開・追求すべき目標の修正・ガバナンス内外の不均衡の是正、などを通じて協働ガバナンスの「ストレステスト」として機能する場合、協働ガバナンスの正統性が補強されイノベーションは政治的分断に対する耐性を獲得し、持続的になる。

仮説 3b：議会や政治家の関与が、党派的责任追及や拒否権行使などを通じて協働ガバナンスの「ストレステスト」として機能する場合、協働ガバナンスは停滞しイノベーションは失敗する。

これらの理論的な可能性を検証するため、戦略的マネジメントを誰がどのように実践しているのか、そしてその協働ガバナンスの試みに対して、政治的な介入はあったのか、あったとすればその結果としてイノベーションに変化は生じたか、生じたとすればどのように変化したのか、そうした変化の後、協働ガバナンスは持続的であったか等について検討していくことが求められる。

謝辞

本研究は JSPS 研究活動スタート支援 JP25K23096 の助成を受けたものです。

参考文献

Ansell, Christopher K., and Martin Bartenberger. 2016. "Tackling Unruly Public Problems."

⁵¹ De Smedt et al., 2025; Van Dijck and Trui, 2023.

- In *Governance in Turbulent Times*, eds. Christopher K. Ansell, Jarle Trondal, and Morten Øgård. Oxford University Press, 107–36.
doi:[10.1093/acprof:oso/9780198739517.003.0005](https://doi.org/10.1093/acprof:oso/9780198739517.003.0005).
- Ansell, Christopher K., and Alison Gash. 2008. “Collaborative Governance in Theory and Practice.” *Journal of Public Administration Research and Theory* 18(4): 543–71.
doi:[10.1093/jopart/mum032](https://doi.org/10.1093/jopart/mum032).
- Ansell, Christopher K., Jarle Trondal, and Morten Øgård, eds. 2016. *Governance in Turbulent Times*. Oxford, New York: Oxford University Press.
- Ansell, Christopher K., Eva Sørensen, and Jacob Torfing. 2025. “Theorizing the Political Dimension of Collaborative Governance.” *Perspectives on Public Management and Governance* 8(3): 158–71. doi:[10.1093/ppmgov/gvaf007](https://doi.org/10.1093/ppmgov/gvaf007).
- Ansell, Christopher K., Eva Sørensen, Jacob Torfing, and Jarle Trondal. 2024. “Robust Governance in Turbulent Times.” *Elements in Public Policy*.
doi:[10.1017/9781009433006](https://doi.org/10.1017/9781009433006).
- Ansell, Christopher K., and Jacob Torfing, eds. 2021a. “A New Public Governance Based on Co-Creation.” In *Public Governance as Co-Creation: A Strategy for Revitalizing the Public Sector and Rejuvenating Democracy*, Cambridge Studies in Comparative Public Policy, Cambridge: Cambridge University Press, 1–32.
doi:[10.1017/9781108765381.001](https://doi.org/10.1017/9781108765381.001).
- Ansell, Christopher K., and Jacob Torfing. 2021b. *Public Governance as Co-Creation: A Strategy for Revitalizing the Public Sector and Rejuvenating Democracy*. 1st ed. Cambridge University Press. doi:[10.1017/9781108765381](https://doi.org/10.1017/9781108765381).
- Ansell, Christopher K., and Jarle Trondal. 2018. “Governing Turbulence: An Organizational- Institutional Agenda.” *Perspectives on Public Management and Governance* 1(1): 43–57. doi:[10.1093/ppmgov/gvx013](https://doi.org/10.1093/ppmgov/gvx013).
- Arellano-Gault, David, David Demortain, Christian Rouillard, and Jean-Claude Thoenig. 2013. “Bringing Public Organization and Organizing Back In.” *Organization Studies* 34(2): 145–67. doi:[10.1177/0170840612473538](https://doi.org/10.1177/0170840612473538).
- Avoyan, Emma. 2021. “Inside the Black Box of Collaboration: A Process-Tracing Study of Collaborative Flood Risk Governance in the Netherlands.” *Journal of Environmental Policy & Planning* 24(2): 227–41. doi:[10.1080/1523908X.2021.2000380](https://doi.org/10.1080/1523908X.2021.2000380).
- Boin, Arjen, Paul ’t Hart, Erik Stern, and Bengt Sundelius. 2016. *The Politics of Crisis Management: Public Leadership under Pressure*. Second edition. New York: Cambridge University Press.
- Bryson, John M., Barbara C. Crosby, and Melissa Middleton Stone. 2006. “The Design and Implementation of Cross-Sector Collaborations: Propositions from the Literature.” *Public Administration Review* 66(s1): 44–55. doi:[10.1111/j.1540-6210.2006.00665.x](https://doi.org/10.1111/j.1540-6210.2006.00665.x).
- Callens, Chesney, and Koen Verhoest. 2023. “Unlocking the Process of Collaborative Innovation - Combining Mechanisms of Divergence and Convergence.” *Public*

- Management Review* 0(0): 1–22. doi:[10.1080/14719037.2023.2171096](https://doi.org/10.1080/14719037.2023.2171096).
- Damanpour, Fariborz. 1991. “Organizational Innovation: A Meta-Analysis Of Effects Of Determinants and Moderators.” *Academy of Management Journal* 34(3): 555–90. doi:[10.5465/256406](https://doi.org/10.5465/256406).
- De Smedt, Nina, Willem Goutry, Kristof Steyvers, and Bram Wauters. 2025. “Resistor or Meta-Governor? Role Conceptions of Local Elected Representatives in Participatory Trajectories.” *Administration & Society* 57(5): 695–726. doi:[10.1177/00953997251328678](https://doi.org/10.1177/00953997251328678).
- Elstub, Stephen, and Oliver Escobar. 2019. “Defining and Typologising Democratic Innovations.” In *Handbook of Democratic Innovation and Governance*, Edward Elgar Publishing, 11–31..
- Emerson, Kirk, Tina Nabatchi, and Stephen Balogh. 2012. “An Integrative Framework for Collaborative Governance.” *Journal of Public Administration Research and Theory* 22(1): 1–29. doi:[10.1093/jopart/mur011](https://doi.org/10.1093/jopart/mur011).
- Gash, Alison. 2022. “Collaborative Governance.” In *Handbook on Theories of Governance*, eds. Christopher Ansell and Jacob Torfing. Cheltenham: Edward Elgar publishing, 497–509.
- Gjaltema, Jonna, Robbert Biesbroek, and Katrien Termeer. 2020. “From Government to Governance···to Meta-Governance: A Systematic Literature Review.” *Public Management Review* 22(12): 1760–80. doi:[10.1080/14719037.2019.1648697](https://doi.org/10.1080/14719037.2019.1648697).
- Hansen, Magnus Paulsen, Peter Triantafillou, and Signe Helmer Christensen. 2024. “Two Logics of Democracy in Collaborative Governance: A Mapping of Clashes and Compromises.” *Public Management Review* 26(3): 635–56. doi:[10.1080/14719037.2022.2107696](https://doi.org/10.1080/14719037.2022.2107696).
- Hartley, Jean. 2005. “Innovation in Governance and Public Services: Past and Present.” *Public Money & Management* 25(1): 27–34. doi:[10.1111/j.1467-9302.2005.00447.x](https://doi.org/10.1111/j.1467-9302.2005.00447.x).
- Hartley, Jean, Eva Sørensen, and Jacob Torfing. 2013. “Collaborative Innovation: A Viable Alternative to Market Competition and Organizational Entrepreneurship.” *Public Administration Review* 73(6): 821–30. doi:[10.1111/puar.12136](https://doi.org/10.1111/puar.12136).
- Head, Brian W., and John Alford. 2015. “Wicked Problems: Implications for Public Policy and Management.” *Administration & Society* 47(6): 711–39. doi:[10.1177/0095399713481601](https://doi.org/10.1177/0095399713481601).
- Jessop, Bob. 1997. “Capitalism and Its Future: Remarks on Regulation, Government and Governance.” *Review of International Political Economy* 4(3): 561–81. doi:[10.1080/096922997347751](https://doi.org/10.1080/096922997347751).
- Kingdon, John W. 1984. *Agendas, Alternatives, and Public Policies*. [New York, NY]: Harper Collins Pub. (=2017. 笠京子訳. 『アジェンダ・選択肢・公共政策：政策はどのように決まるのか』. 東京: 勁草書房.)
- Kooiman, Jan. 1993. *Modern Governance: New Government-Society Interactions*. London:

- Sage. <http://site.ebrary.com/id/10326921> (January 9, 2025).
- Krastev, Ivan. 2017. *After Europe*. Philadelphia: University of Pennsylvania Press. (=2018. 庄司克宏監訳. 『アフター・ヨーロッパ・ポピュリズムという妖怪にどう向きあうか』. 東京: 岩波書店.)
- Lind, Michael. 2020. *The New Class War: Saving Democracy from the Metropolitan Elite*. London: Atlantic Books. (=2022. 施光恒監訳. 寺下滝郎訳. 『新しい階級闘争—大都市エリートから民主主義を守る』. 東京: 東洋経済新報社.)
- Meijer, Albert, and Marcel Thaens. 2021. “The Dark Side of Public Innovation.” *Public Performance & Management Review* 44(1): 136–54.
doi:[10.1080/15309576.2020.1782954](https://doi.org/10.1080/15309576.2020.1782954).
- Meuleman, Louis. 2008. *Public Management and the Metagovernance of Hierarchies, Networks and Markets: The Feasibility of Designing and Managing Governance Style Combinations*. Physica-Verlag Heidelberg. doi:[10.1007/978-3-7908-2054-6](https://doi.org/10.1007/978-3-7908-2054-6).
- Osborne, Stephen P., and Louise Brown. 2011. “Innovation, Public Policy and Public Services Delivery in the Uk. the Word That Would Be King?” *Public Administration* 89(4): 1335–50. doi:[10.1111/j.1467-9299.2011.01932.x](https://doi.org/10.1111/j.1467-9299.2011.01932.x).
- Papadopoulos, Yannis. 2010. “Accountability and Multi-Level Governance: More Accountability, Less Democracy?” *West European Politics* 33(5): 1030–49.
doi:[10.1080/01402382.2010.486126](https://doi.org/10.1080/01402382.2010.486126).
- Radnor, Zoe, Stephen Osborne, and Russ Glennon. 2022. “Public Management Theory.” In *Handbook on Theories of Governance*, eds. Christopher Ansell and Jacob Torfing. Edward Elgar Publishing. doi:[10.4337/9781800371972.00011](https://doi.org/10.4337/9781800371972.00011).
- Rittel, Horst W. J., and Melvin M. Webber. 1973. “Dilemmas in a General Theory of Planning.” *Policy Sciences* 4(2): 155–69. doi:[10.1007/BF01405730](https://doi.org/10.1007/BF01405730).
- Rogers, Everett M. 2003. *Diffusion of Innovations*. 5th ed. New York: Free Press.
- Schwab, Christian, Geert Bouckaert, and Sabine Kuhlmann. 2017. “Conclusion: Lessons and Advice for Future Local Government in Europe.” In *The Future of Local Government in Europe, Lessons from Research and Practice in 31 Countries*, eds. Christian Schwab, Geert Bouckaert, and Sabine Kuhlmann. Nomos Verlagsgesellschaft mbH, 101–12.
<https://www.jstor.org/stable/j.ctv941qjd.9>.
- Sørensen, Eva. 2006. “Metagovernance: The Changing Role of Politicians in Processes of Democratic Governance.” *The American Review of Public Administration* 36(1): 98–114. doi:[10.1177/0275074005282584](https://doi.org/10.1177/0275074005282584).
- Sørensen, Eva, and Christopher Ansell. 2021. “Towards a Concept of Political Robustness.” *Political Studies*: 1–20. doi:[10.1177/0032321721999974](https://doi.org/10.1177/0032321721999974).
- Sørensen, Eva, and Jacob Torfing. 2005. “The Democratic Anchorage of Governance Networks.” *Scandinavian Political Studies* 28(3): 195–218. doi:[10.1111/j.1467-9477.2005.00129.x](https://doi.org/10.1111/j.1467-9477.2005.00129.x).
- Sørensen, Eva, and Jacob Torfing. 2017. “Metagoverning Collaborative Innovation in

- Governance Networks.” *The American Review of Public Administration* 47(7): 826–39. doi:[10.1177/0275074016643181](https://doi.org/10.1177/0275074016643181).
- Stoker, Gerry. 1998. “Governance as Theory: Five Propositions.” *International Social Science Journal* 50(155): 17–28. doi:[10.1111/1468-2451.00106](https://doi.org/10.1111/1468-2451.00106).
- Torring, Jacob. 2018. “Collaborative Innovation in the Public Sector: The Argument.” *Public Management Review* 21(1): 1–11. doi:[10.1080/14719037.2018.1430248](https://doi.org/10.1080/14719037.2018.1430248).
- Torring, Jacob, B. Guy Peters, Jon Pierre, and Eva Sørensen, eds. 2012. *Interactive Governance: Advancing the Paradigm*. Oxford ; New York: Oxford University Press.
- Van de Ven, Andrew H. 1986. “Central Problems in the Management of Innovation.” *Management Science* 32(5): 590–607.
- Van Dijck, Charlotte, and Trui Steen. 2023. “Hidden Pressure: The Effects of Politicians on Projects of Collaborative Innovation.” *International Review of Administrative Sciences* 89(4): 996–1011. doi:[10.1177/00208523221094778](https://doi.org/10.1177/00208523221094778).
- de Vries, Hanna, Victor Bekkers, and Lars Tummings. 2016. “Innovation in the Public Sector: A Systematic Review and Future Research Agenda.” *Public Administration* 94(1): 146–66. doi:[10.1111/padm.12209](https://doi.org/10.1111/padm.12209).
- Warren, Mark E. 2009. “Governance-Driven Democratization.” *Critical Policy Studies*: 3–13. doi:[10.1080/19460170903158040](https://doi.org/10.1080/19460170903158040).
- Weber, Edward P., and Anne M. Khademian. 2008. “Wicked Problems, Knowledge Challenges, and Collaborative Capacity Builders in Network Settings.” *Public Administration Review* 68(2): 334–49. doi:[10.1111/j.1540-6210.2007.00866.x](https://doi.org/10.1111/j.1540-6210.2007.00866.x).
- Wegrich, Kai. 2023. “Public Sector Innovation: Which Season of Public Sector Reform?” In *Handbook of Public Administration Reform*, ed. Shaun F. Goldfinch. Edward Elgar Publishing, 131–45. doi:[10.4337/9781800376748.00012](https://doi.org/10.4337/9781800376748.00012).
- 曾我健吾. 2013. 『行政学』. 東京: 有斐閣.
- 田尾雅夫. 2011. “コーポレート・ガバナンス—公私組織比較の観点から—.” 『比較ガバナンス』. 東京: おうふう, 67–88 頁.
- 青島矢一・加藤俊彦. 2012. 『競争戦略論』. 第 2 版. 東京: 東洋経済新報社.