

実践者の言語データが導くハイブリディティ：現象のメカニズム

Hybridity as a phenomenon

-from the analysis of practitioners' linguistic data-

加藤知愛

Tomoe Katoh

北海道大学

Hokkaido University

Abstract: 広域複合的な自然災害とバイオハザードに備えてそれらの危機を管理し、住民の暮らしを守る組織が必要である。地域型の複合企業の地域コーポレーションは、各セクターを横断する複合的なニーズに対応するビジネスモデルを有し、その役割を果たしている。本研究では、こうした機能を有するハイブリッド組織（地域コーポレーション）のグリーンファンドグループが地域社会で引き起こしている現象に焦点を当てて、ハイブリッド組織の構造とメカニズムを明らかにする。ハイブリッド組織のメカニズムを解明する第1の方法は、公共政策、民間企業の努力、市民の活動の境界線上にある制度的な領域や分野を分析することである。第2の方法は、トラックレコードを有するハイブリッド組織の具体的な経験を描写する（illustrate）ことである（Jan-Erik Johanson, Jarmo Vakkuri 2021b）。実践者の言語データを用いた第1次解析の結果、実践者の2つの行動のコンテキスト（1. 社会的使命を伝達する、2. 新しい経済の形を創出する）と「社会を改良する9つのメソッド」が導き出された。第2次解析の結果、2つの現象（1. 社会的使命の伝達メカニズム、2. 新しい地域経済の創出メカニズム）が明らかになった。2つの分析結果から導き出される、ハイブリッド組織の創出プロセスとアプローチ（ハイブリッド組織の構造）とハイブリッド組織が引き起こす現象のメカニズムは、今後のハイブリッド組織の経営戦略モデルとなる。

キーワード: 地域コーポレーション, 言語データ解析, ハイブリッド組織, ハイブリディティ

1. はじめに

1.1 研究の目的

広域複合的な自然災害に加えて、コロナ感染症危機に直面する今日、それらの危機を管理し、地域コミュニティの暮らしを支える新しい産業と、それを担う組織が必要である。国や自治体の産業振興政策や、民間企業の招致は有効であるが、パブリックセクター、プライベートセクター、ソーシャルセクターの役割を兼有して、新しい産業を創造するハイブリッド組織¹を育成することは、もう一つの選択となる。非営利組織（NPO）が直面する制度上の諸課題を乗り越え、営利企業の経営形態がカバーしない分野（長期的な利益の追求や地域社会への貢献性など）を克服する「地域社会に貢献する NPO の特徴を保持した営利企業」という概念上矛盾するハイブリッド組織の実像は、国内において明確には見えて

いない。本研究の目的は、「NPO を越えて NPO であろうとする営利企業＝ハイブリッド組織」の概念を、先駆的な事例であるグリーンファンドグループの組織の構造と彼らの地域社会における実践によって発生した現象に着目して、ハイブリッド組織の構造とその現象のメカニズムを描き出すことにある。

グリーンファンドグループは、アドボカシー、エネルギービジネス、市民啓発活動を実施し、石狩市におけるコミュニティウィンドファームを含む 31 基の風力発電事業を推進している。グリーンファンドグループが体現する地域型の複合企業（地域コーポレーション：Community-based corporation (CBC)）は、それぞれのセクターに生じる複合的なニーズに応えるビジネスモデルを立案して実施し、それらの成果を中長期的に統合する（加藤 2021a）。このような機能を有するハイブリッド組織の発生と成長のメカニズムを解明するアプローチは2つある。（1）公共政策、民間企業の努力、市民の活動の境界線上

¹ ハイブリッド組織とは、異なる所有形態、並行しているがしばしば競合する制度的論理、多様な資金基盤、様々な形態の社会的・制度的統制を通じた、公的、私的、市民社会の相互作用を指す。政府の政策体系に、別の論

理（ビジネスや市民社会で活用される方法論等）を折り合わせ、その過程を社会が受容するアプローチを探究するハイブリディティ研究がある（Jan-ik Johanson, Jarmo Vakkuri : 2021）。

にある制度的な領域や分野を分析すること、(2) 時間的なトラックレコードを有し、社会的な文脈と社会の複数レイヤーに適応し、制度を縦断して活動するハイブリッド組織の具体的な経験を描写する (illustrate) ことである (Jan-Erik Johanson, Jarmo Vakkuri : 2021b). 著者はこれまでに、日本の地域型の複合企業-地域コーポレーション-の成功要因 [1. 社会変革ビジネスモデル、2. 非営利活動と営利事業を併有する経営形態、3. 政策形成と地域ビジネスの統合機能、4. セクターを横断するネットワーク] を明らかにしてきたが、これらは、(1) の方法を用いたハイブリッド組織の解明に該当する。本稿では、これらの分析データと、実践者のインタビュー言語データを統合して、実践者の言葉の意味を紐解くことにより、日本の地域コーポレーションがハイブリッド組織となるプロセスとアプローチを明らかにする。これは、(2) の方法を用いたハイブリッド組織の解明に該当する。

1.2 研究対象と手法

研究対象

本研究の調査対象は、日本のハイブリッド組織 (: CBC) であるグリーンファンドグループである。NPO 法人北海道グリーンファンド (以下、(N) グリーンファンド) は、その中心に存在する組織である。(N) グリーンファンドは、1999 年に札幌市に設立された事業型の NPO 法人で、(1) NPO 創業期、(2) NPO に併設する株式会社 (市民風力発電、市民エネルギー市民ファンド) 創業期、(3) 他地域への展開期、(4) 風力事業外発電事業への展開期、(5) 中規模発電事業へのスケールアップ期の 5 段階を経て、経営力を強化しながら現在のグループの形になった。この組織は、他の NPO が直面する壁を乗り越えて、提携する 2 社とともに、再生可能エネルギー市場を開拓する一方、政策提言事業を通じて、電力システム改革の端緒を開き、発電事業による利益を地域コミュニティ形成事業に還元している。その成果は、自然エネルギー市民ファンドの有価証券報告書と市民風力発電の財務実績で確認できる (加藤 2017b)。

研究手法

2016 年から 2021 年に実践者に対して実施したイ

ンタビューから集積した言語データを活用して、CBC の組織の構造とそのメカニズムを、2 つの段階で分析する。第 1 次解析で、CBC の実践者の言語データを、抽象度の異なる 3 つのコード (1. 個人を表す言葉 : word、2. 組織を説明する概念 : property、3. 言葉の意味 : dimension) に分類し、実践者の行動のコンテキストを描写する (カテゴリー関連図 1)。第 2 次解析で、1 次解析から表出した行動のコンテキストをモジュール化することにより、実践者の行動と組織の活動によって引き起こされる現象を描写する (カテゴリー関連図 2)。最後に、それらの現象の関係性を描写することにより、ハイブリッド組織の構造とメカニズムを概念化する。

本調査データは、計 23 回延べ約 70 時間、2014 年 4 月から 2017 年 5 月にかけて、7 名の実践者と関係機関の諸氏に対し、3 段階に分けて行なったインタビューの一部である²。第 1 段階のインタビューは、実践者の組織の認識と関わり方について、対面で問いかけた。この結果を検証するため、(N) グリーンファンドの再生可能エネルギー事業のプログラム評価 (program evaluation) を行い (加藤 2017 参照)、この評価結果を検証するため、第 2 段階のインタビュー調査を実施した。更に、第 2 段階のインタビュー調査の結果の有効性を検証するために、グループ組織の特徴を掘り下げて問う第 3 段階のインタビューを実施し、実践者の言葉の意味を解釈した³。

2. 実践者の行動のコンテキスト

2.1 コード分類から見える実践者の行動

[1] 実践者の行動のコンテキスト

本実践者の言語データを、抽象度の異なる 3 つのコード⁴ (個性を表す言葉 : word、組織を表す言葉に内在する組織を説明する概念 : property、実践者の言葉が象徴する概念 : dimension) に分類し、コンテキストを記述した結果 (図 1 : カテゴリー関連図 1)、実践者の個人的な信条やめざす社会の創造のための努力と、組織の活動や事業は、不可分に結合していた。個人と組織の間に境界はなく、彼らの働く空間は、セクターの別で分離されていない。実践者は、各セクターの要素が融合する空間で、各セクターの原理を理解しながら、行動している。

² 上記調査は、2 ヶ月に 1 度のペースで、1 回約 2 時間 ~ 3 時間かけて行なった。

³ 言語データ管理とコーディングのために、質的研究解析ソフト Nvivo を活用した。また、共起ネットワーク図の作成と言語体系の解析及び階層別クラスター解析には、User Local テキストマイニングを活用した。

⁴ 実践者 (と実践者の職務) を象徴する (個性を表す) 言葉をコード 1、個性を表す言葉に内在する組織を説明する言葉をコード 2、実践者の言葉が象徴する概念をコード 3 とした。言葉が象徴する概念には、実践者自身が、分析者等と議論した上で見出した言葉が含まれている。

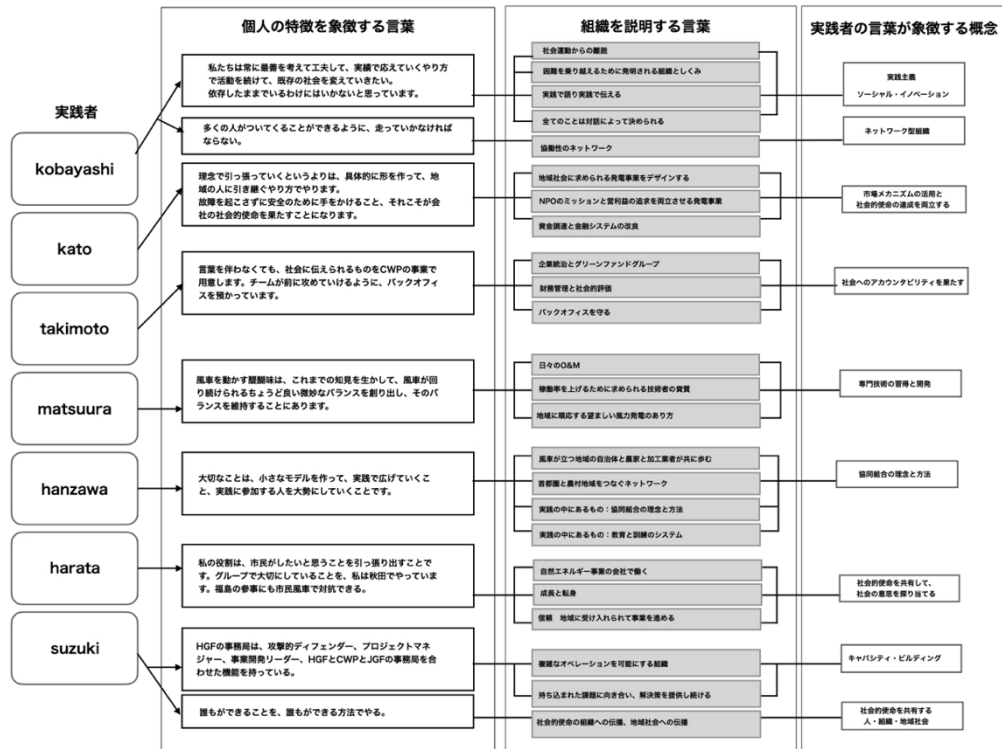


図1 カテゴリー関連図1 実践者の言葉の3分類 (著者作成)

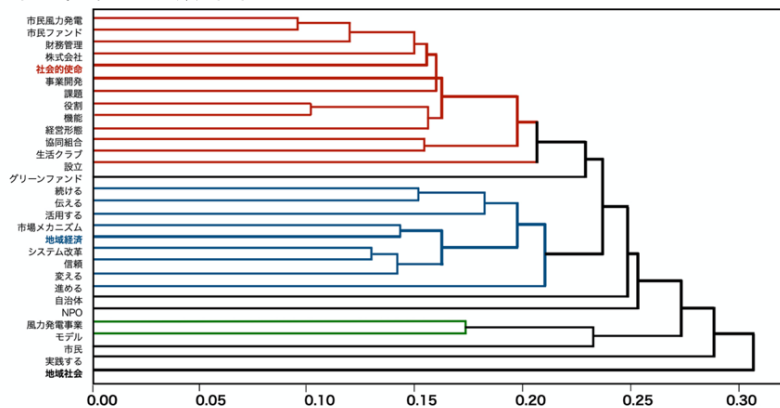


図2 実践者の行動に内在する概念の階層別クラスター (著者作成)

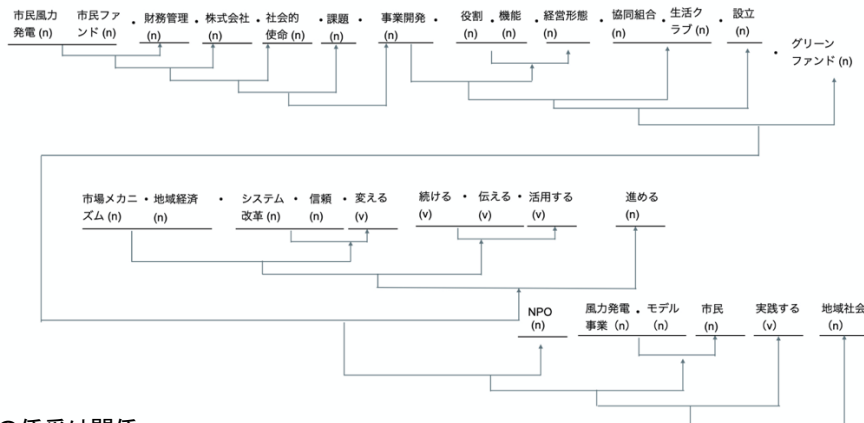


図3 概念階層クラスターの係受け関係 (著者作成)

〔2〕実践者の行動に内在する概念のコンテキスト
実践者の行動に内在する概念コンテキストを見つけるために、実践者の言葉の意味を分析者と議論した部分の言語データの階層別クラスター分析を行った。結果表出したワードは、3つに分類できる。

第1グループは、「社会的使命グループ」である。実践者の意識に、「社会的使命：持続可能な再生可能エネルギー社会の実現」概念が存在し、クラスターの形状から、社会的使命を達成するために必要な要素（市民風力発電と市民ファンド、財務管理、株式会社の経営形態、課題解決、役割、機能、協同組合や生活クラブとの連携、地域に根差した会社の設立）を獲得していったプロセスを読み取ることができる。第2グループは、「地域経済グループ」である。実践者の意識に、「地域経済」概念が存在し、企業の活動を推進する過程で、市場メカニズムを活用して、信頼を糧に、金融や電力発電供給のシステムを変えていくプロセスを、クラスターの形状から読み取ることができる。第3グループは、「地域社会グループ」である。第1グループ「社会的使命」のクラスター化が進んで、経営形態のバリエーションが増えた段階で、第2グループ「地域経済」と統合されている。第1グループと第2グループの統合は、グリーンファンドグループの組織化を表している。第3グループ「地域社会グループ」は、第1グループと第2グループが統合された段階で、自治体や他のNPOが加わり、各地で市民型の風力発電事業モデルが展開されたプロセスを示している。つまり、実践者の行動（進める、続ける、伝える、実践するなど）によって発電事業のメリットが地域社会に還元されていることを示唆する（図2）。

〔3〕実践者の言葉の集合体の言語体系

先の分析で表出した3つのグループクラスター内の単語の集合体の体系と、各クラスター間の係受けを検証した結果、以下のような関係のグループ組織を表す言語体系が明らかになった。

「社会的使命クラスター」に表れている言葉はすべて名詞（社会的使命：名詞＋経営形態：名詞）である。つまり、「グリーンファンドの事業とは何か」を定義する複合名詞の集合体である。「地域経済クラスター」に表れている言葉は、主語と述語の組み合わせ（地域経済：名詞＋動詞：進める、伝える）で説明されている。つまり、「グリーンファンドグループが何をするのか」を表している。「社会的使命クラスター」と「地域経済クラスター」は、社会的使命の概念と経営形態の概念が結合した複合名詞（社会的使命クラスター）を、（主語＋述語（地域経済を進める）の集合体である）「地域経済クラスター」が係受ける構造（「地域経済を進める」）になっている。更に、この2つのグループが結合して形成されたクラスター（複合名詞）を、「地域社会クラスター」が係受ける構造になっている（図3）。

「地域社会クラスター」は、「地域経済クラスター」と同様の構造つまり、（主語＋述語（市民型の風力発電モデルを展開する）の集合体である。つまり、「実践者たちは、NPO創業期から株式会社創業期（ハイブリッド組織の形成期）、実践に必要な共有概念（社会的使命）を定義し、それらを知識として思考や行動や内面に吸収した。彼らは、社会的使命について考えながら経営形態を編み出し、それらの概念を2つの会社の経営理念に溶け込ませた。そして、実践の進展期に、地域経済の形を創出しながら地域社会で市民型の風力発電事業を展開した」ことを示唆する。

以上の解析が明示することは、実践者の行動に内在する2つの概念（「社会的使命」と「地域経済」）が起点となり、ハイブリッド組織となったグリーンファンドグループが、地域社会で市民型の風力発電事業を進める過程で、「社会的使命を伝達する」現象と、「新しい経済の形を創出する」現象（実践者のオペレーションによって）を現出させたのではないかということである。

以上を改良する9つのメソッド
ハイブリッド組織が「フォロアーに社会的使命を伝達し、地域社会に新しい経済の形を創出する」現象を引き起こしているのであれば、どのように引き起こしているだろうか。そのアプローチを導く。実践者が、自らの持ち場で、どのように苦悩し、乗り越えてきたのかに着目して、言語データを読むと、1次解析で表出した行動のコンテキストには、「めざす社会を創る」ための手法（method）が含まれていることがわかった。それぞれの実践者たちの言説から表れた「社会を改良するメソッド」（図4：カテゴリー関連図3）を、ここでは「社会を改良するメソッド」と呼ぶこととする。

〔4〕社会を改良する9つのメソッド

「社会を改良する9つのメソッド」は、実践者の行動に内在する知識や方法論（暗黙知）であるため、その社会的な意義や価値は社会的に認識されにくい。公的な空間（公共セクター・市民セクター）と私的な空間（民間セクター）が重なる領域で、ハイブリッド組織が、非営利事業（社会サービス）と営利事業（財とプロダクト）を統合的に（「社会を改良する9つのメソッド」を用いて）実施する時、社会的使命は、人と組織と地域社会に伝達され、新しい経済の形の創出が開始されているようである。

「社会を改良する9つのメソッド」は、実践者の行動に内在する知識や方法論（暗黙知）であるため、その社会的な意義や価値は社会的に認識されにくい。公的な空間（公共セクター・市民セクター）と私的な空間（民間セクター）が重なる領域で、ハイブリッド組織が、非営利事業（社会サービス）と営利事業（財とプロダクト）を統合的に（「社会を改良する9つのメソッド」を用いて）実施する時、社会的使命は、人と組織と地域社会に伝達され、新しい経済の形の創出が開始されているようである。

実践者	個人の特性を表す言葉 word	象徴する概念 property	意味解釈 context	参照文献 dimension	社会を改良するメソッド	
1 kobayashi	私たちは常に最善を考えて工夫して、実績で応えていくやり方で活動を続けて、既存の社会を変えていきたい。 依存したままでいるわけにはいかないと思っています。	実証主義 ソーシャル・イノベーション	自ら行動を起こす人が集まって組織される実践知と創意工夫によって課題を克服する社会から得られる信頼は、実績に由来する実践には社会を改良するモデルがある	加藤 (2017a)	1 Social Change/ Social Innovation	社会変革モデル/ソーシャル・イノベーションモデルをデザインする
	多くの人がついてくることができるように、走っていかねばならない。	ネットワーク型組織	現実的な対応力と調整力をもつネットワーク型の組織は、地域で活躍する人と組織を育てる	加藤 (2017b)	2 Networking	協働性のネットワークを形成する
2 kato	理念で引っ張っていくというよりは、具体的に形を作って、地域の人に引き継ぐやり方でやります。 故障を起こさずに安全のために手をかけること、それこそが会社の社会的使命を果たすこととなります。	市場メカニズムの活用と社会的使命の達成を両立する	市場メカニズムを活用して地域に貢献する	加藤 (2017b)	3 Business Scheme	環境と調和する経営理念と戦略・事業スキームを立案し、社会的投資市場を開拓する
3 takimoto	言葉を伴わなくても、社会に伝えられるものをCWPの事業で用意します。チームが前に攻めていけるように、バックオフィスを預かっています。	社会へのアカウントビリティを果たす	企業統治と財務管理がNPOを支え、社会的使命が営利企業を支える	加藤 (2017b)	4 Management System & Function	企業統治と財務管理により、社会から信頼される組織基盤を築く
4 matsura	風車を動かす醍醐味は、これまでの知見を生かして、風車が回り続けられるちょうど良い微妙なバランスを創り出し、そのバランスを維持することにあります。	専門技術の習得と開発	専門知識と技術が、社会から信頼を得るために不可欠な実績を担保する	加藤 (2017b)	5 Trust & Expertise	事業の開発と技術革新により、信頼される企業であり続ける
5 hanzawa	大切なことは、小さなモデルを作って、実践で広げていくこと、実践に参加する人を大勢にしていくことです。	協同組合の理念と方法	協同組合型の発電事業は、協同組合理念が脈打つ地域自治圏を形成する	加藤 (2018)	6 Cooperative System	地域に起源をもつ協同組合の理念と方法論に支えられて、自律的な地域社会を形成する
6 harata	私の役割は、市民がしたいと思うことを引っ張り出すことです。グループで大切にしていることを、私は秋田でやっています。福島への参事にも市民風車で対抗できる。	社会的使命を共有して、地域社会の意思を探り当てる	地域の人々の幸せと組織で働く人の幸せは結びついている	加藤 (2021b)	7 Consistency of Mission	人の幸せを中心に据えたコミュニティを創造する事業を推進するグループ組織になる
7 suzuki	HGFは、攻撃的ディフェンダー、プロジェクトマネジャー、事業開発リーダー、HGFとCWPとJGFの事務局を合わせた機能を持っている。	キャパシティ・ビルディング	現実的な対応力と調整力をもつネットワーク型の組織は、地域で活躍する人と組織を育てる	加藤 (2021b)	8 Capacity Building	地域に貢献する人と組織を育てる環境を形成する
	誰もができることを、誰もができる方法でやる。	社会的使命を共有する人・組織・地域社会	市民が、既存のシステムを変革し、新しい経済の仕組みを創造する	加藤 (2021a)	8 Legitimation	地域社会の合意形成アプローチと新しい経済システムを統合する

図4 カテゴリー関連図3 社会を改良する9つのメソッド
(著者作成)

2.2 モジュール化から見える現象

次に、現象を表す2つ概念「社会的使命を伝達する」と「新しい経済の形を創出する」を、2段階で検証する。第1段階では、実践者の言語データを、「a 社会的使命」ワードでコード化した結果表出した「実践者と組織の社会的使命」のコンテキストを、実践者ごとに記述した(モジュール化1)。第2段階では、実践者の言葉データを、「b 地域経済」ワードでコード化した結果表出した「組織(CBC)と新しい経済の形の創出」のコンテキストを、実践者ごとに記述した(モジュール化2)。モジュール化1から、「個人の社会的使命」が「組織の社会的使命」につながるコンテキストを見出す。モジュール化2から、「組織の社会的使命」が地域社会で「新しい経済の形」の創出につながるコンテキストを見出す。

〔1〕実践者と社会的使命の伝達

実践者ごとに「社会的使命を伝達する」コンテキストを描写した結果、実践者は、個々の人生観と組織の社会的使命を個々の内面で折り合わせて事業戦略を理解し、日常的な職務を通して、人と組織に、社会的使命を伝達していることがわかった。(N)グリーンファンドグループの社会的使命の伝達は、

(1)人への伝達、(2)組織への伝達、(3)地域社会への伝達の3つのレベルで起きていた。実践者には、「地域型の風力発電事業を進めて、自立する地域をつくりたい」決意があり、風車を立ててその願いを実現した記憶を共有している。また、彼らの抱く社会的使命には、共有する理念(協同組合、市民社会、市民自治、オルタナティブな社会)が内在し、活動の中で、これらの理念を交換し、それを具体化し、楽しさや喜びを伴って伝達している。第1のレベルの「人への伝達」である。次に、社会的使命と経営理念は、グループから独立して新会社を設立する時や、それらの会社と提携する時などに、ステークホルダーの多様化と、資本の増加に比例して強化されて伝えられている。第2のレベルの「組織への伝達」である。更に、社会的使命は、CBCの政策提言活動や地域のエネルギービジョンや計画の策定への参画により、住民の声とともにビジョンや計画に盛り込まれ、地域社会にも伝達される。再生可能エネルギー事業が開始される時には、理念が発電事業(プロダクト)の提供という目に見える形になる。実践者たちは、地域社会の住民との間に合意を形成するために、彼らと分かり合える考え方を探し出し、それらと彼らの社会的使命を結びつけて人と組織と地

域社会に伝達する。第3のレベルの「地域社会への伝達」である。このように、CBCは、人と組織と地域社会に社会的使命を伝達し、地域社会の意思を形成する役割を果たしている。

CBCの社会的使命の伝達メカニズムは、3つの段階をへて形成される。第1に、CBCは、NPOは一般市民と、株式会社は消費者と対話し、前者は社会サービスを、後者はプロダクトを提供する。CBCの活動に賛同した人は、NPOの会員に、事業の趣旨に賛同した人は出資者や株主になる。第2に、CBCは、「社会を改良する手法（組織形態、方法論、人と組織、協働性のネットワークなど）を通して、社会活動の賛同者と営利事業の顧客層の両方のフォローアに、社会的使命を伝達する。第3に、CBCは、公的な空間と私的な空間を架橋する再生可能エネルギー事業を組成するためのプラットフォームを形成し、運営する（加藤 2021b）。このプラットフォームでは、参加する賛同者や顧客たちもセクターを縦断して対話することになり、実践知と専門知が交わって、新しい事業が創出される。この空間では、参加者の属性の差異は、問題にならない。

〔2〕CBCが創出する新しい経済の形

実践者たちの「新しい地域経済の形を創出する」コンテキストを描写した結果、実践者は、地域資源を生かして組み立てる発電事業によって創出される「新しい地域経済の形」を捉えていた。つまり、CBCは、3つの方法で、新しい経済の形を地域社会に創出し、埋め込んでいる。第1に、CBCは、各地の地域社会に市民型、地域型の風力発電事業を開始する際に、エネルギー事業の収益が地域に還元する「地域経済の形」を提案し、各地域のエネルギー事業会社やNPOが「新しい経済の形」の概念を認識し、その概念を、関係者間で交換しながら、コンセンサスを重ねて事業が開始される。そこでは、太陽や風や水や熱等の資源を地域が所有していることを定義づけ、地域の市民が、初期費用を自ら調達して事業の端緒を開いて、市民型、地域型のエネルギー事業が組み立てられる。人が少なくとも管理できる一方、新たな事業主体を立ち上げることによって、働く人を増やすこともできる。グリーンファンド秋田の「自給圏」構想や、飯田市の地域環境権が規定された条例とリンクする再エネ事業（加藤 2021a）は、その実例といえるだろう。第2に、CBCは、地域の事業会社やNPOの資金調達をサポートしている。市民出資モデルの発明は、(N)グリーンファンドグループの社会変革性と市民性を象徴している。第3に、CBCは、地域社会で連携する相手を増やす時に、グループの社会的使命と一緒に達成できる相

手を選択し、地域社会の意思に沿う（住民とともに定義した）事業を、20年間かけて実施する。つまり、CBCは、地域社会の意思と統合する新しい地域経済の形を、現在と未来をつないで創出している。CBCは、地域の自然資源を地域が所有し、管理運用する経営体を創出して、それらの業務を実行する。生み出された利益は、コミュニティの未来に投資される。

こうして、CBCは、(1) 地域社会で、それぞれの地域特有の経営資源に基づいた「新しい経済の形」を定義し、その概念の合意を形成しながら、(2) 事業資金を自らファイナンスすることを支援し、(3) 生み出された利益を地域社会の未来に投資する方法を通じて、既存の地域経済のシステムに、新しい地域経済のシステムを埋め込む（新しい地域経済の創出メカニズム）。実践者は、長期的な地域社会の意思と整合するビジネスを展開することによって、その役割を担っている。地域社会に事業収益が還元される地域経済の形が地域社会に埋め込まれると、地域社会で、事業利益の投資先（若い世代への教育やまちづくり事業への支出など）を住民主体で選択し、決定できるようになる（加藤 2017b）。

3. ハイブリディティ組織の構造とメカニズム

3.1 ハイブリディティ組織の構造

第1次解析で明らかになった事象（「実践者の行動のコンテキスト」と「社会を改良する9つのメソッド」と、第2次解析で明らかになった事象（「社会的使命の伝達メカニズム」と「新しい経済の形の創出メカニズム」）を統合してハイブリッド組織の創出プロセスとそのアプローチを提示した上で、ハイブリッド組織の構造を描写する。

〔1〕創出プロセス（process）とアプローチ

ハイブリッド組織は、3つの過程を経て誕生する。第1段階は、社会的使命を抱くNPOがそれを実現する事業体系を設計する段階である。この段階では、NPOの非営利活動の実践が中心事業となる。第2段階は、収益事業とファンディングを担う株式会社を設立して提携し、事業化を図る段階である。この段階では、ビジネスモデルが確立し、資金調達が達成される。個々の事業が進められ、新しい市場が開拓される。第3段階では、NPOと株式会社が結合する新しい経営形態をもつ事業体が、地域と一体となって各地で事業が展開される。この段階では、事業が実施された地域に事業理念が伝えられる。事業規模

が拡大し、参画する事業体が増加することによって市場は広がり、技術革新が達成される。第1段階では、NPOが「理念の確立から非営利活動の実践まで」を主導する。第2段階では、株式会社が「非営利活動の実践から事業化まで」を主導する。事業を組み立てる過程で、ファンディング会社や財団が、地域の新産業に投資するしくみが併設される。第3段階では、新しい経営形態をもつ事業体（地域と一体化する複合企業）が、地域単位の新しい産業形態を創造する。第3段階の地域と一体化する企業の事業モデルが他地域に自立発展的に広がり、投資市場がさらに成長した段階を、第4段階とすると、この段階では、今日の株式会社の経営上の課題「事業の理念からの乖離」を防ぐしくみを、地域単位で創ることができる。この成長過程は、実践者たちの言葉を集約して時系列に整理し、「NPOと結合する株式会社の経営」の事例分析（加藤 2017b）を加えた時に描き出される。

ハイブリッド組織は、創出プロセスの各段階で、以下のアプローチで、地域社会を改良することができる。第1段階では、地域社会の住民の合意を得て、NPOと営利企業（或いはNPOと営利企業と協同組合）が結合する組織を設立し、事業を開始する。第2段階では、事業利益を地域社会に還元し、組織の社会的使命及び事業成果と地域社会の意思を調和させる。第3の段階では、組織の社会的使命が依拠する理念（専門知）と技術（実践知）を住民が学んで事業化する環境（エコ=システム）を形成する。後続するハイブリッド組織が各地域に生まれている第4段階では、それらの組織が彼らの地域で新事業を展開している。彼らの事業が、ハイブリディティに加わることによって、既存の地域経済に埋め込まれた「新しい持続的な地域経済の形」の領域が広がることになる。

〔2〕ハイブリッド組織の構造

ハイブリッド組織は、非営利組織・営利企業・協同組合を統合する経営形態を有するゆえに、それらの経営形態が有する機能を備えたオープンネットワーク型の組織である。そして、そこに集められる知識や技術を活用して、地域社会の人や組織の潜在力を高め、彼らが地域社会の利益（goods）に貢献するように育成する。育成された個々の経営体は、ネットワークにつながりながら各地域で事業を進めてゆき、やがて、社会を改良する有機的なシステム（organic network system）が創り出される。

ハイブリッド組織の事業によって地域社会に生まれるシステム（ハイブリディティ）には、そのシステム全体を指揮する体系は存在しない。その代わり

に、理念（idea）が人と組織とコミュニティを結びつけている。理念には、空間的な広がりや長い時間幅をもって構想された「持続可能性」「協同組合」の理念と「市場メカニズム」の原理が含まれている。これらの理念は、具体的な手法（method）と結びついて秩序を創り出すと同時に、持続困難な局面では、それを打開するエンジンの働きをする。

3.2 ハイブリッド組織が引き起こす現象のメカニズム

ハイブリッド組織が事業を開始すると、ハイブリッド組織のネットワークが、社会的使命が伝達される回路となって、実践者を通じて、人には主体的な実践者になるために必要な知識や技術を、組織には地域社会の利益に貢献する組織になるために必要な知識や技術が提供される。各地域で育てられた人や組織は、既存のシステムと、埋め込まれた新しい経済の形の両方を活用して、地域社会を形成する事業を担っていくため、既存の地域社会が、無理なく持続的な地域社会に置き換えられていく。こうして生まれた小さな「持続可能な社会に近づく現象」は、事業規模の拡大、他地域への転移などを経て、複雑な機能を備えながら、適正な大きさに成長する。そして、やがて、各地域に離れて存在し、それぞれ独自の経営形態を有する、色々な規模の組織が、自律的で対等の関係のネットワークが結ばれる。それらの現象全体を統治したり管理したりするものが存在しなくとも、1つの有機体のようなシステムを形成する。実践者の言葉と、「信頼醸成メカニズム」の分析結果（加藤 2021b）はそれを実証する。ハイブリッド組織が事業を展開することによって生まれる有機体のようなシステムを、ここでは、ハイブリディティと呼ぶこととする。

現象としてのハイブリディティは、ハイブリッド組織が、多様な組織形態を有するそれぞれの組織形態に特有の論理と経営管理のしくみを創設プロセスで獲得し、それらの論理や経営管理を臨機応変に活用して、地域社会の事業を展開するアプローチの帰結として形成されるのである。ハイブリディティのメカニズムには、3つのコンテクストがある。第1に、ハイブリッド組織は、普遍的な理念（持続可能性、協同組合など）と原理（市場メカニズムなど）によって支えられた地域形成事業を実施するゆえに、それらの理念と原理が、地域社会で住民に新規事業を説明（account）する際に、賛同人には共感を与え、批判的な考えの人には事業の論拠を提供している。社会的使命とこれらの理念や原理は、設立時の経営理念に埋め込まれ、社会に宣言されているだけ

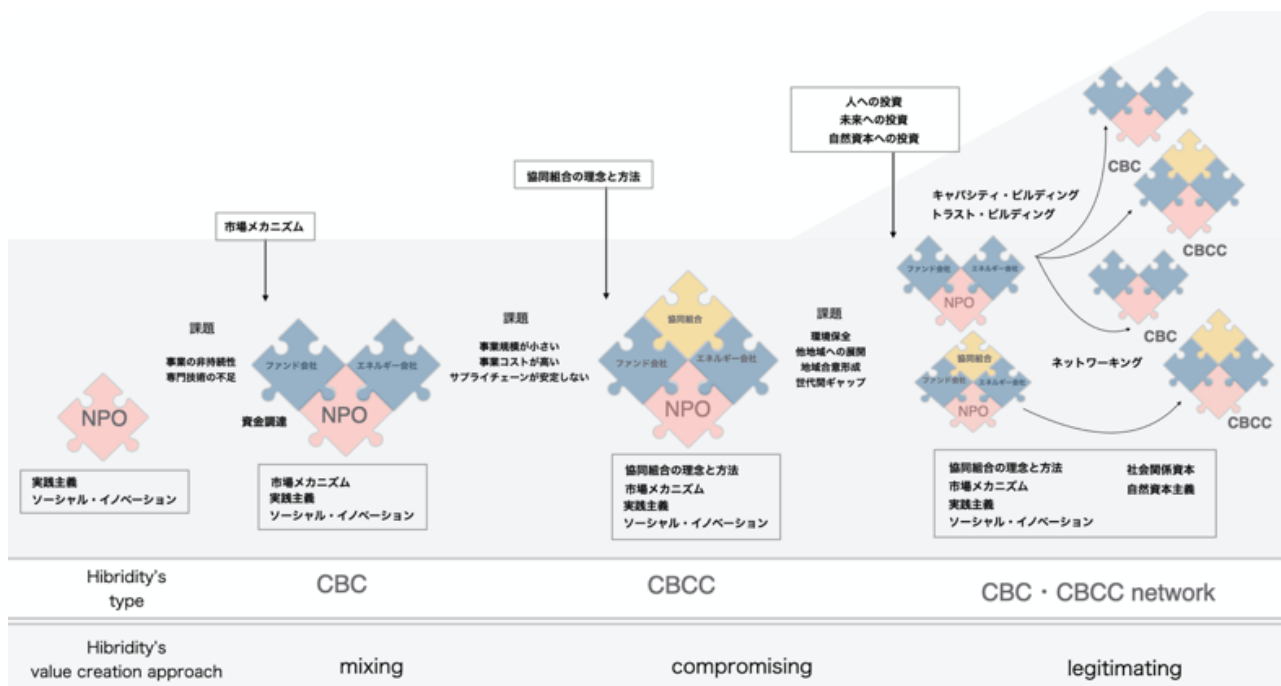


図 5 現象としてのハイブリディティ(著者作成)

でなく、実践者の実務で交換されて、協働事業の過程で関係者に届けられる。国際的な組織とのネットワークは、取り組んでいる課題を解決する道筋を示して、情報を分かち合う時に、共感する人や組織を引きつける。第 2 に、ハイブリッド組織が新しい経営形態を創出したり、他の組織と連携したり、協働する企業体と結合したりする際に、社会的使命（とそれを構成する理念）を確認して各組織の事業に織り込んでいる。このプロセスは、ハイブリディティ研究で提示されている価値創造アプローチ（混合、調和/妥協、正統化）の「混合と調和/妥協」の機能を明示している（Katoh 2021b）。第 3 に、ハイブリッド組織は、組織が直面する困難を乗り越えるために、その局面で必要な理念や原理、方法論を手練り寄せて、それらを自らの組織になじむように調整を加えてインストールし、新しい経営形態と新事業を創出している（ハイブリディティの形成メカニズム）。つまり、発端に存在する NPO 組織が、実践主義でソーシャル・イノベーションを追求する過程で、NPO 組織のみで解決困難な課題（事業の非持続性・専門知識の不足など）に直面した際に、その課題を乗り越えるために、市場メカニズム原理をインプットして NPO と企業が統合した組織形態を組成し、市場メカニズム原理と方法論をインストールした新事業を創出する。次に、ハイブリッド組織（NPO と企業が統合した組織）のみで解決困難な課題（事業規模が小さい、事業コストが高い、サプライチェーンが安定しないなど）に直面した際に、協同組合の理論と方法論をインプットして、NPO

と企業と協同組合が統合したハイブリッド組織を組成し、協同組合の理論と方法論をインストールした新事業を創出する。更に解決しなければならない課題（環境保全、他地域への展開、地域の合意形成、世代間ギャップなど）に対して、各地域社会の経営資源に合った経営形態を選択して、地域独自のハイブリッド組織を組成し、必要な理論と方法論をインストールした新事業を創出する。即ち、(1) 実践上の課題→(2) 新しい理念、原理、方法論のインプット→(3) 新しいハイブリッド経営形態と新事業の創出→(4) 新事業の展開→課題の克服、というプロセスを繰り返す（現象としてのハイブリディティ形成のメカニズム）のである（図 5）。ゆえに、ハイブリッド組織は、普遍的な理念や原理、方法論を使って新しい経営形態を組成し、独自の経営戦略を産み出すことによって（それが梃子の働きをして）、特定のセクター内に止まる組織が陥る停滞状態を回避し、未知の（latest）現実に対処する前線（area）に、自らの組織を押し出している。このようなハイブリッド組織が、ゆるやかな速度で広範囲に社会的な活動を展開するプロセスは、前述の価値創造アプローチ（混合、調和/妥協、正統化）の「調和/妥協と正統化」の機能（Katoh 2021b）を明示している。現在、今日的な課題を乗り越えるために、人への投資、地域社会への未来への投資、自然資本の強化などの理念や方法論を織り込んだ新事業が、複数のハイブリッド組織により創出されつつある。ハイブリッド組織が主導する地域社会では、住民自身が必要

な専門知識・技術と実践能力を備えて地域経営に参加することができる。また、管理可能なサプライチェーンを確保して、既存の経済構造に内在する不確定性を低減させながら、世界規模の課題の解決する地域経営を志向することになる。

4. 結語

本稿では、実践者のインタビュー言語データを用いて、ハイブリッド組織の構造とハイブリディティの現象のメカニズムを解明した。ハイブリディティを構成するハイブリッド組織の経営形態の形は多様であり、その境界は可変的である。ハイブリッド組織は、経営形態に備えられた柔軟性と多機能性を駆使して、彼らの社会的使命が達成されるまで事業を持続させようとする。これらのハイブリッド組織の構造と現象のメカニズムは、ハイブリディティの領域で新しい経営形態を立ち上げ、産業創造と地域社会の形成でインパクトを創出したいと願う、ハイブリッド組織の経営戦略モデルの1つとなる可能性がある。

本稿は、日本 NPO 学会 第 24 回研究大会報告概要集「実践者の言語データ解析が導くハイブリッド組織の構造とメカニズム」に新しい分析の視点を加えたものである。

参考文献

- Energy Committee. 1999. "Hokkaido Energy Committee Report". Energy Division, Hokkaido Economic Department.
- Gershuny, J. I. 1982. "Social Innovation: Change in the Mode of Provision of Services." *Futures* 14 (6): 496–516.
- Grossi, G., J. Vakkuri, and M. Sargiacomo. 2022. "Accounting, Performance and Accountability Challenges in Hybrid Organisations: A Value Creation Perspective." *Accounting, Auditing & Accountability Journal* 35 (3): 577–597. doi: 10.1108/AAAJ-10-2021-5503.
- Hokkaido Green Fund. 1999-2020. "Activity Report". 「事業活動報告書 2000 年度-2020 年度」 Hokkaido Green Fund.
- Hokkaido Prefecture. 2014. "Nonprofit Corporation Activity Report." Hokkaido Prefecture.
- Japan Green Fund. 2015. "Citizen-financed Windmills 2006" (Ooma, Akita, Hasaki, Umikami). Anonymous Association Securities Report E15446/G06471.
- Johanson, J., and J. Vakkuri. 2017. *Governing Hybrid Organisations: Exploring Diversity of Institutional Life*. Abingdon, Routledge, New York and Abingdon.
- J. Vakkuri., and Jhanson, J. 2021. *Hybrid Governance, Organisations and Society Value Creation Perspectives*, New York, Routledge, New York and Abingdon.
- Johanson, J., J. Vakkuri., N. C. F. and F. Giordano. 2021. "Governance and Accountability in Hybrid Organizations – Past, Present and Future." *Journal of Public Budgeting, Accounting & Financial Management* 33 (3): 245–260.
- Katoh, T. 2017a. "Role of Non-profit Organisations in Creating the Local Economic System: Focus on the Social Reform Model of the Hokkaido Green Fund". *The Nonprofit Review*, 17 (1): 63–75.
- Katoh, T. 2018. "Business Model of Community-based Corporations in Japan: A Case Study on the Management System of the Green Fund Group." Presented at the 12th Annual IRSPM Conference. <http://hdl.handle.net/2115/74906>
- Katoh, T. 2019. "Business Model of a Community-based Cooperative Corporation in Japan: A Case Study of the Management System of the Green Fund, Akita." Presented at the 23rd Annual IRSPM Conference. <http://hdl.handle.net/2115/74913>
- Katoh, T. 2020. "Compromises on Value Creation in Hybrid Settings - Complexity of Value Proposition in Hybrids—the Japanese Experience." In *Hybrid Governance, Organizations and Society Value Creation Perspectives*, edited by Vakkuri and Johanson, 152–165. Abingdon, Routledge, New York and Abingdon.
- Katoh, T. 2021a. "Policymaking Function for the Creation of Renewable Energy Business by Community-based Corporations." Presented at Virtual IRSPM Conference 2021. <http://hdl.handle.net/2115/83326>.
- Katoh, T. 2021b. "Network Formation Function and Trust-building Mechanism by Community-based Corporation." [地域コーポレーションによるネットワーク形成機能と信頼醸成メカニズム]. Presented at the 23rd Research Conference of the Japan NPO Research Association.
- Murray R, J. Caulier-Grice, and G. Mulgan. 2010. *The Open Book of Social Innovation*. The Young Foundation.
- Pot, F., and F. Vaas. 2008. "Social Innovation, the New Challenge for Europe." *International Journal of Productivity and Performance Management* 57 (6): 468–473.
- Rossi, Peter H., Lipsey, Mark W and Freeman, Howard E ; (2003) *Evaluation: A Systematic Approach*, Sege Publication (大嶋巖・平岡公一・森俊夫・元永拓郎監訳 (2005) 『プログラム評価の理論と方法—システムティックな対人サービス・政策評価の実践ガイド』日本評論社).
- 伊藤郁哉 (2008) 『質的データ分析法 原理・方法・実践』新陽社.
- 伊藤郁哉. 2002. 『フィールドワークの技法』新陽社.
- 加藤知愛. 2017b. 「北海道グリーンファンドの経営形態に関する事例研究」 *The Journal of International Media, Communication, and Tourism Studies*, no. 24: 3–9.
- 加藤知愛. 2017c. 「グリーンファンド秋田の事業理念と経営形態に関する事例研究: 協同組合型の地域会社の特徴と可能性」. *The Journal of International Media, Communication, and Tourism Studies* 25: 3–18.
- 加藤知愛. 2021a. 「地域コーポレーションによるアドボカシーと地域経済システムの創造」. *Public Policy Studies* 15: 121–144. <http://hdl.handle.net/2115/81803>.
- 自然エネルギー市民ファンド. 2015 「市民風車ファンド 2006 (大間・秋田・波崎・海上) 匿名組合有価証券報告書」 自然エネルギー市民ファンド.
- 北海道グリーンファンド
(<http://www.h-greenfund.jp>) 2021/2/1 閲覧
市民風力発電
(<http://www.cwp.co.jp>) 2021/2/1 閲覧
自然エネルギー市民ファンド
(<https://greenfund.jp>) 2021/2/1 閲覧
ウェンティ・ジャパン
(<http://www.venti-japan.jp/about.html>) 2021/2/1 閲覧
ユーラスエナジーホールディングズ
(<https://www.eurus-energy.com>) 2021/2/1. 閲覧