



|                  |   |
|------------------|---|
| Title            | ハイブリッド組織の価値創造アプローチと対象事例：ネットワーク形成機能と信頼醸成メカニズム                                    |
| Author(s)        | 加藤, 知愛; 三宅, 創太  |
| Citation         | 人工知能学会第二種研究会資料, 2021(CCI-008), 06   |
| Issue Date       | 2021-11-26  |
| Doc URL          | <a href="http://hdl.handle.net/2115/83827">http://hdl.handle.net/2115/83827</a> |
| Type             | article   |
| File Information | 2021_06.pdf   |



[Instructions for use](#)

# ハイブリッド組織の価値創造アプローチと対象事例 —ネットワーク形成機能と信頼醸成メカニズム—

Value Creation Approaches of Hybrid Organizations and Case Studies in Japan

-Network formation function and trust-building mechanism-

加藤知愛<sup>1</sup> 三宅創太<sup>2</sup>

Tomoe Katoh<sup>1</sup>, Sota Miyake<sup>2</sup>

<sup>1</sup>北海道大学

<sup>1</sup>Hokkaido University

<sup>2</sup>地域リノベーション協同組合

Regional Renovation Cooperative

**Abstract:** 広域複合的な自然災害や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て、地域コミュニティの暮らしを守るためには、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垣根を超えて、それらの役割を兼有できる組織が必要である。地域型の複合企業-地域コーポレーション-は、各セクターそれぞれ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機能を有する。地域コーポレーションを体現す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。その成功要因には、(1)社会変革ビジネスモデル(加藤:2017b)、(2)非営利活動と営利事業を併有する経営形態(加藤:2017a)、(3)政策形成と地域ビジネスの統合機能(加藤:2021)、(4)セクターを横断するネットワーク(加藤:2021b)がある。地域コーポレーションは、特有のネットワークを形成し、関係する個人、企業、自治体、地域社会に、協働の場(platform)から生まれるプロダクトとサービスを提供し、同時に、彼らの日常的なニーズに応答することによって信頼関係を構築する。このような地域コーポレーションが有するネットワークの特性(特徴、成立条件、役割の各項目)を、ハイブリッド組織の価値創造アプローチ(Jan-Erik Johanson, Jarmo Vakkuri:2021)の3つの特徴-価値の混合(Mixing)、妥協(Compromising)、正当化(Legitimizing)-と対照した結果、地域コーポレーションは、それらの概念を分有しているが、時系列に並ぶことはなく、複数のセクターの要素が重なり合う領域に、複数の要素を包含して出現していることがわかった。このロジティクスの中心に「信頼醸成メカニズム」がある。

## 1. はじめに

広域複合的な自然災害やコロナ感染症危機に直面する今日、地域経済を支える企業は、管理可能なサプライチェーンでプロダクトを提供し、事業の持続性を図る必要に迫られている。地域型の複合企業-地域コーポレーション-は、こうしたニーズに応えるビジネスモデルで地域経済システムの創造に寄与している。地域コーポレーションを体現するグリーンファンドグループは、非営利活動と営利事業の両方の経営形態を有して、石狩市の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実施し

てきた。その活動と事業において、(1)地域の再生可能エネルギー政策と地域型のエネルギービジネスの成果を統合し、(2)セクターを横断するネットワークを形成する。本稿では、地域経済システムの創出に欠かせない(2)ネットワーク形成機能に着目し、その特徴・成立条件・役割を明らかにする。

## 2. 研究の目的と手法

### 2.1 研究の目的

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ティ研究がある（Jan-Erik Johanson, Jarmo Vakkuri : 2021）。この研究の目的は、パブリック・プライベート・ソーシャルセクターのシステムの違いを乗り越える領域で価値を創造するメカニズムを導き出すことにある。地域コーポレーションのネットワーク形成機能を明らかにすることにより、この目的に対する解の1つを提示する。

## 2.2 研究手法

2つの研究課題—（1）地域コーポレーションの成功要因には「ネットワーク形成機能」がある。この機能は、いかに形成されたのか（特徴・条件・役割）。（2）地域コーポレーションのネットワーク形成機能は、どのような価値創造メカニズムを明示するのかを設定する。（1）に対して、2016年に実施した組織診断（パブリックリソースセンター組織診断ツール/Capacity Building 3.0）の結果から、ネットワーク形成機能の特徴、成立条件を取り出す（2）に対して、関係者へのインタビュー（対面質問紙法及び半構造型ヒアリングを実施し、ネットワークの形成に伴って関係者に生じる感情の相互作用（「信頼」が醸成されるプロセス）を明らかにする。

## 3. 分析結果

地域コーポレーションのネットワーク形成機能の特徴、成立条件、役割は以下の通りである。

### 3.1 特徴

- （1）多セクター間に3種類のネットワークが形成され、関係者が参加する協働の場（platform）が運営され、協働の場（platform）から、多様な形態の事業プランが地域横断型で創出されている。
- （2）参画者のネットワーキングが促進され、事業遂行能力（capacity）が強化されている。
- （3）ネットワークを活用して、自治体、企業、市民のニーズに、日常的に柔軟に responding している。

### 3.2 成立条件

- （1）組織の壁やセクターの違いを越えて協力関係を構築しようとする意思
- （2）非営利活動及び営利事業を接合し管理する事務局
- （3）非営利活動及び営利事業の事業開発と財務
- （4）担い手の育成手法
- （5）地域ニーズに応えるプロダクトとサービスの提供

## 3.3 役割

- （1）各セクターの関係者のネットワーキング
- （2）各地域の事業者に必要な情報を提供する
- （3）関係者を協働の場（platform）に誘引する
- （4）後続の組織をリードする

地域コーポレーションは、アドボカシーとプロダクトの提供によって、自治体や地域住民のニーズに応え、遂行中の非営利活動と営利事業への「信頼」を取りつけている。

## 4. 考察

### 4.1 ハイブリデティ及び価値創造の視点からの考察

ハイブリデティには、3つの価値創造プロセス—①Mixing（政策形成に他の論理を組み合わせる）、②Compromising（既存の事業に異なる論理を折り合わせて目的を達成する）、③Legitimizing（実践が市民に受容される）がある。地域コーポレーションは、再生可能エネルギー政策と地域型エネルギービジネスの成果を統合することができるゆえに、主に、①Mixing と②Compromising の機能を有するといえる。他方、地域コーポレーションの活動や事業には、ネットワークの形成に伴って、関係者に生じる感情の相互作用（「信頼」）が包含されている。この「信頼醸成のメカニズム」は、分析結果から、②Compromising の機能を強化し、③Legitimizing を促進する機能を有するといえる。

### 4.2 集合知に繋がる協働・共創価値創造の視点からの考察

協働・共創価値を創造する試みとして、「里山×STEAM MINOKAMO2030」がある。この事業は、ICTプラットフォーム・DMM（Diamond Mandala Matrix）を活用して、新たな市民と企業・研究者が協働で共創の仕組み（：多様性によるイノベーションの創出プラットフォーム）を構築し、関係性が強まる政策形成過程を創造しようとするものである。

一方、既存の産業の構造を持続可能なものに改良する方法論の1つであるSocial innovation理論では、「Social innovationには境界がなく、公共・非営利および営利のすべての領域で起こりえるものであり、実際、最も創造的な活動は、境界線上で生じる（Murray et al : 2010）」とされる。

DMM（Diamond Mandala Matrix）を活用して、多様な市民と企業・研究者が参加して実践される「里山×STEAM MINOKAMO2030」は、「境界線上で生じているSocial innovation」の1形態といえるかもしれない。

## 5. 今後の課題

本研究から、以下の教訓を得た。(1)セクター横断型の社会事業を具体化する上では、市民や地域社会から信頼を獲得するメカニズムを設計し、(2)非営利活動と営利事業を統合する能力を有するオペレーター(事務局)が、事業の遂行を管理することが必要である。当該社会事業の成否は、一般的に参画する組織のリーダーの技量に依拠する部分は少なくないが、属人的な貢献度に左右されずに当該事業が持続するしくみ(=社会的装置)を見出したい。

協働型の学習・共創価値を創造する事業開発と実施は、その選択肢の1つになると考えられる。実践事例が増えることを期待する。

## 参考文献

- [1] Jan-Erik Johanson, Jarmo Vakkuri (2021) “Hybrid Governance, Organisations and Society Value Creation Perspectives” Routledge.
- [2] Frank Pot and Fietje Vaas (2008) Social innovation, the new challenge for Europe, *International Journal of Productivity and performance Management* Vol. 57 No. 6, pp468-473.
- [3] J. I. Gershuny (1982) Social innovation : change in the mode of provision of services, *Futures* Vol. 14, Issue 6, pp496-516.
- [4] Jan-Erik Johanson, Jarmo Vakkuri (2017) “Governing Hybrid Organisations; Exploring Diversity of Institutional Life” Routledge.
- [5] Jared Raynor with Chis Cardona et al. TCC-group (2015) “Capacity Building 3.0”
- [7] Tomoe Katoh (2021) Compromises on value creation in hybrid settings - Complexity of value proposition in hybrids—the Japanese experience- ‘Hybrid Governance, Organisations and Society Value Creation Perspectives’, pp152-165, : Routledge.
- [8] 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, *The 23rd Annual IRSPM Conference*.  
<http://hdl.handle.net/2115/74913>
- [8] Katoh,T (2018a) Business model of community-based corporations in Japan: A case study on the management system of the Green Fund Group, *XXII IRSPM Annual Conference Programme, United Kingdom, pp1–20*.  
<http://hdl.handle.net/2115/74906>
- [9] Katoh,T (2018b) Business model of community-based corporations in Japan: A case study on the management system of the Green Fund Group, *The 13th ISTR Conference* <http://hdl.handle.net/2115/74920>
- [10] Murray R, Caulier-Grice J,& Mulgan,G. (2010) “The open book of social innovation”, The young Foundation.
- [11] 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」年報 公共政策学, 15, p121-p144
- [12] 加藤知愛 (2021b) 「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」日本NPO学会第23回研究大会 報告論文 2021  
<http://hdl.handle.net/2115/82990>
- [13] 加藤知愛 (2017a) 「北海道グリーンファンドの経営形態に関する事例研究」『国際広報メディア・観光学ジャーナル』No. 24. p3-p9.
- [14] 加藤知愛 (2017b) 「地域経済システムの創出とNPO-北海道グリーンファンドの社会変革モデルを事例に-」『The Nonprofit Review』Vol. 17. No1. p63-p75, 2017b.
- [15] 美濃加茂市「里山千年構想」[https://www.city.minokamo.gifu.jp/shimin/contents.cfm?base\\_id=6590&mi\\_id=1&g1\\_id=2&g2\\_id=11](https://www.city.minokamo.gifu.jp/shimin/contents.cfm?base_id=6590&mi_id=1&g1_id=2&g2_id=11)
- [16] 第1回 里山×STEAM MINOAKM02030フォーラム  
<http://mirai-quest.com/minokamo2030/2019/09/30/forum1/>
- [17] 第2回 里山×STEAM MINOAKM02030フォーラム  
<http://mirai-quest.com/minokamo2030/2021/03/25/forum2/>
- [18] 小林 信三, 檜木 隆彦, 青木 成一郎, 岡本 敏雄. : Diamond Mandala Matrix (DMM)を用いた多言語協調型オンライン授業の設計と実践. 情報教育シンポジウム論文集. 2021. 2021. p170-1p77.