HOKKAIDO UNIVERSITY

Title	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
Author(s)	加藤, 知愛
Issue Date	2022-06
Doc URL	http://hdl.handle.net/2115/87397
Type	proceedings (author version)
Note	日本NPO学会第24回研究大会、2022年6月11日(土)～12日(日)、武蔵大学（東京都）、オンライン開催
File Information	2022_NPOgakkai_gengo_submit.pdf

Instructions for use

Hokkaido University Collection of Scholarly and Academic Papers : HUSCAP

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

加藤知愛
t.katoh@hops.hokudai.ac.jp
pianophoto@me.com

abstract

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維持するためには、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別を超えて、それらの役割を兼有できる組織（ハイブリッド組織）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、それぞれのセクターに横断的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。

ハイブリッド組織は、どのように発生し、成長するのか。そのメカニズムを解明する方法は 2 つある。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、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)。これまでに、第 1 の方法により、トラックレコードをもつ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（Katoh 2017a）、2. 非営利活動と営利事業を併有する経営形態（Katoh 2018）、3. 政策形成と地域ビジネスの統合機能（Katoh 2021a; 加藤 2021a）、4. セクターを横断するネットワーク(Katoh 2021b)〕が解明されてきた。

本研究では、第 2 の方法を用いて、即ち、実践者のインタビュー言語データを用いて、地域コーポレーション（ハイブリッド組織）の組織の構造とそのメカニズムを描写する。第 1 次解析の結果、実践者の 2 つの行動のコンテクスト（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、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別を超えて、それらの役割を兼有する組織（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

目次

1　はじめに
　1－1　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を扱う意義
　1－2　研究課題と手法
2　地域コーポレーションの実践者の行動のコンテクスト
　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クスト
　〔2〕深層にある 2 つの行動原理
　〔3〕社会を改良する 9 つのメソッド
　2－2　モジュール化から見える現象
　2-2-1　実践者と社会的使命の伝達
　〔1〕人生観と組織の社会的使命
　〔2〕社会的使命の伝達メカニズム
　2-2-2　組織の社会的使命と新しい経済の形の創出
　〔1〕地域コーポレーションが創出する新しい経済の形
　〔2〕新しい経済の形の創出メカニズム
3　ハイブリディティ組織の構造と現象のメカニズム
　3－1　ハイブリディティ組織の構造
　〔1〕創出プロセスとアプローチ
　〔2〕ハイブリディティ組織の構造
　3－2　ハイブリッド組織が引き起こす現象のメカニズム
4　現象を解明するためのアプローチの帰結と限界

１　はじめに

１－１　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を扱う意義

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、将来的に安定的で豊かな地域社会を創造するためには、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（事業の持続可能性の弱さなど）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、まだ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）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（加藤 2021a）。このような機能を有するハイブリッド組織は、どのように発生し、成長するのか。そのメカニズムを解明するために、ハイブリディティ研究の国際的文脈において採用されている主な方法は 2 つある。第 1 に、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 に、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（Johanson and Vakkuri 2017; Vakkuri and Johanson 2021; Johanson and Vakkuri 2021)。

著者は、これまでに、地域型の複合企業である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（Katoh 2017a）、2. 非営利活動と営利事業を併有する経営形態（Katoh 2018）、3. 政策形成と地域ビジネスの統合機能（Katoh 2021a; 加藤 2021a）、4. セクターを横断するネットワーク（Katoh 2021b）〕を明らかにしてきたが、これらは、第 1 の方法による、ハイブリディティの解明に該当する。本研究では、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、地域コーポレーション（ハイブリッド組織）の構造と、現象のメカニズム（ハイブリディティ）を明らかにする。これは、後者の方法論によるハイブリッド組織の解明に該当する。第 1 章で、研究の課題と手法について述べる。第 2 章で、地域コーポレーションの実践者のコンテクストを描写し、第 3 章で、前章で解き明かされたハイブッド組織の構造と現象のメカニズムを提示する。第 4 章で、現象を解明するためのアプローチの帰結と限界について議論する。

---

[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（Johanson and Vakkuri 2017; Vakkuri and Johanson 2021; Johanson and Vakkuri 2021）。

１−２　研究の課題と手法

〔１〕研究対象

本研究の調査対象は、日本のハイブリッド組織（：地域コーポレーション）であるグリーンファンドグループ（後述）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 法人である。市民共同発電事業を実施する過程で、株式会社市民風力発電と株式会社自然エネルギー市民ファンドを設立し、両社と提携して再生可能エネルギー事業を実施する他、各地の市民型発電事業を支援する事業、市民による地球環境保全活動、省エネルギーシステム等の普及事業を実施している。(N)グリーンファンドは、(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。(N)グリーンファンドは、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。

(N)グリーンファンドと、提携する株式会社市民風力発電（(株)市民風力）・株式会社市民エネルギー市民ファンド((株)市民ファンド)を、本論では、グリーンファンドグループと呼ぶ。グリーンファンドグループは、「新しい経営形態を有する組織」を体現する。「新しい経営形態を有する組織」とは、非営利組織のみで越えられない課題、営利組織のみで越えられない課題、協同組合のみで越えられない課題を乗り越える経営形態を備えた組織であることを指す。グリーンファンドグループは、この形態で、地域社会の形成事業に持続的に取り組むことに成功し、究極的には、地球規模で求められる課題の解決に、持続的に取組むことにも成功している。第 1 に、国内の NPO の多くが、慈善的な事業によって、単年度の活動（アウトプット）を成果とするが、グリーンファンドグループは、将来的なインパクトの実現を重視する。そのために、市場メカニズムを活用して資金を獲得し、社会的な貢献と経済的利益を両立させ、持続的な組織経営を行なう。第 2 に、一般の NPO の資金源が、個人の寄付や財団の助成、または、企業の社会貢献（CSR）事業であるのに対し、グリーンファンドグループは、自らファンディング会社を設立し、資金調達を行なう。民間金融機関とも連携して、新たな種類のファンドの組成を追求したり、地域に必要な財団の設立を支援したりする。第 3 に、既存の NPO は主に個人や NPO を支援することが多いが、グリーンファンドグループは、NPO はもとより、新規事業者、協同組合のみならず、自治体の支援も行なう。その結果、(N)グリーンファンドの設立以前には困難だった、中小規模の事業者の再生可能エネルギー事業の参入が可能になった。彼らは、再生エネルギー事業のリスクや消費行動を把握し、再生可能エネルギー事業の事業計画を立案し、必要に応じて、自治体の地域のエネルギー政策の立案担当者と、事業者と投資家をつなぎ合わせてファンドを組成し、発電売電事業を開始して、利益を上げてきた。つまり、再生可能エネルギー市場を開拓した。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することができる。

〔２〕研究の課題と手法

ハイブリッド組織は、どのように発生し、成長するのか。本稿では、そのメカニズムを、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）（Johanson and Vakkuri 2021)。

これまでの NPO 研究において、地域の産業創造を担う NPO が多く生まれかつ持続するための方法論の確立とその実践への適用は、重要な主題の 1 つであった。NPO の課題分析から得られた示唆から、実践者に役立つ方法論を導出する議論は多く存在する。本研究では、これら先行研究に依拠しつつも、ハイブリッド組

織の経営者と NPO 組織の職員・企業の社員（以下、実践者：practitioner と称する）の言葉にアプローチすることにより、その組織構造とメカニズムを明らかにする。実践者の言葉に着目する理由は、組織の戦略・事業体系・理念は、実践者の言葉に内在し、言葉を媒介にして組織内外に伝達されるからである。実践者が想像する組織と地域社会（community）は、それが明確な形になる以前に公開資料には表出しない。しかし、実践者の日常の言葉の中には表れている。そうした実践者の言葉から、持続可能な地域社会[2]を創造する産業を担いうるハイブリッド組織が地域社会に創出するものを概念化するため、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、地域コーポレーション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 次解析は、地域コーポレーション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クストを描写する（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ク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。

本研究で扱ったインタビュー調査データは、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[3]。第 1 段階のインタビューは、実践者の組織に関する認識と関わり方に関する問いかけを対面で行なった。この結果を検証するため、北海道グリーンファンドの再生可能エネルギー事業に対するプログラム評価（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[4]。本研究の分析は、主に第 3 段階のインタビューデータに基づいている。

上記の調査手法には 2 つの特徴がある。第 1 に、調査対象者が語り易い状況を創りながら実施し、調査項目に対する解答の奥にある現実社会の課題、現象、それを克服する手法、彼らの価値観、使命感、未来の世界のイメージに接近している。第 2 に、実践者と分析者間で、インタビューの各段階で得られた調査結果を別の実践者の解答と照合し、また、事例分析及び意味を解釈する機会を共有している 。尚、本稿では、実践者の言葉に分析を加えたのちの言葉を、生の言葉と区別して「言説」とする。

２　地域コーポレーションの実践者の行動のコンテクスト

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クスト

本節の目的は、実践者の言葉の集約データから、言葉の背後に存在する意味とコンテクストをひも解くことにある。そのため、集約した実践者の言語データを、抽象度の異なる 3 つのコード （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、関連図を作成した（図 1：カテゴリー関連図 1）。言葉が意味するもの（コード３）には、実践者

---

[2]「持続可能性」とは、未来に渡って安定的で豊かな社会の状態をいう。本稿で実践者が語る「持続可能性」は、世界的規模で進む地球温暖化や気候変動を抑制し、未来世代の資源を保持した上で達成する経済成長を含む社会全体（環境保全、人間の暮らしの質、地域の自己決定権、経済活動への参加等）の豊さを指しており、一般的な「持続可能な開発（sustainable development）」概念と同意と捉えてよい。

[3]　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。

[4]　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（別稿）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。

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[5]。カテゴリー関係図に表れたコンテクストを、実践者ごとに描写する。

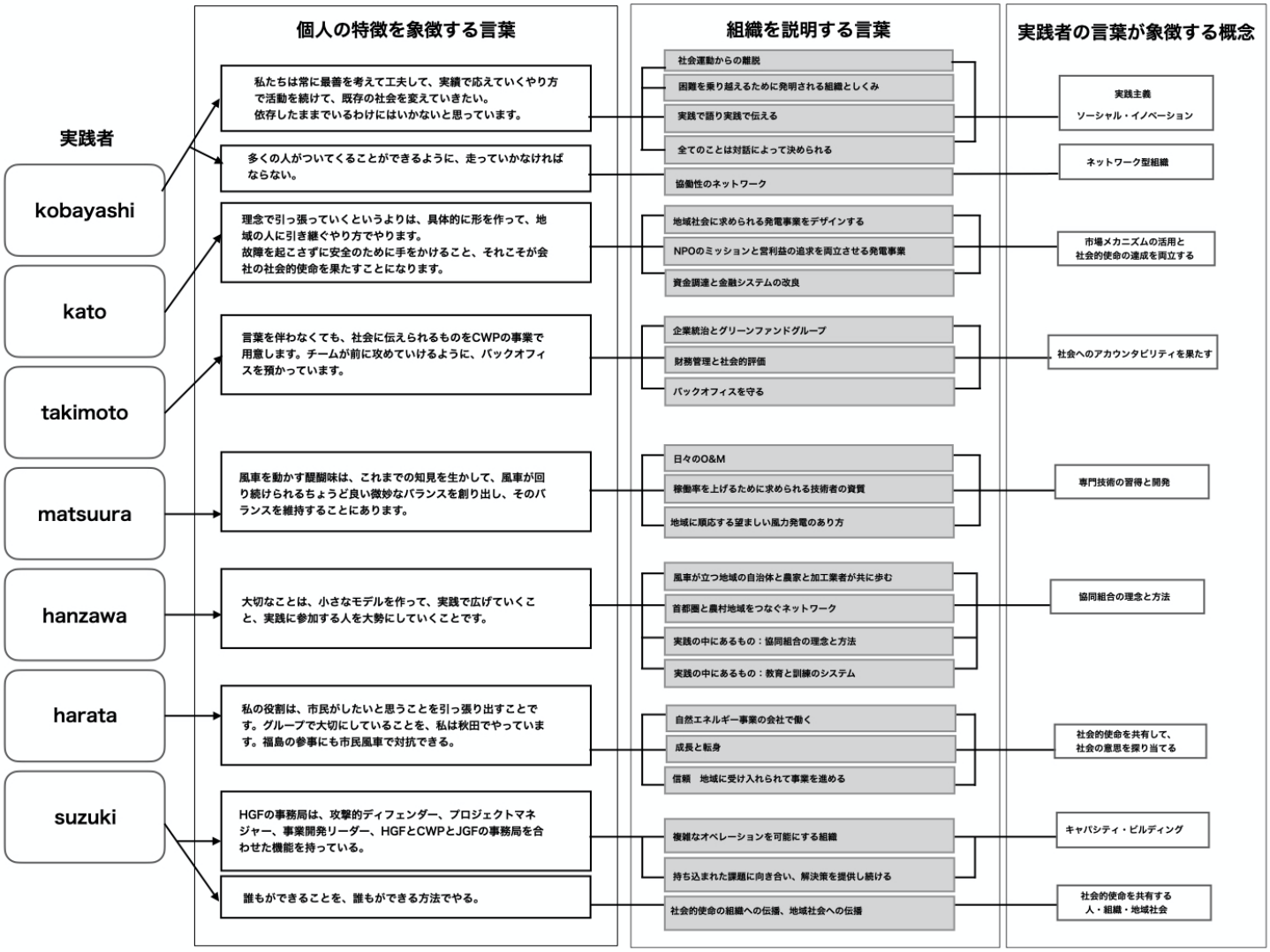

図 1　カテゴリー関連図 1　実践者の言葉の3分類

(N)グリーンファンドの事務局長の kobayashi の「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」という言葉は、kobayashi の個性を象徴している。この言葉は、組織を説明する 4 つの要素「a 社会運動からの離脱」「b 困難を乗り越えるために発明される組織としくみ」「c 実践で語り実践で伝える」「d すべてのことは対話によって決められる」によって支えられている。もう 1 つの「多くの人がついてくることができるように走っていかなければならない」という言葉は、kobayashi 自身が、日常的に気をつけている行動コードであり、グループ組織の活動の 1 つの「協働性のネットワーク」を形成するためのコンセプトである。

[5] 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。

(株)市民ファンドの取締役の kato の個性を象徴する「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すことになります」という言葉は、組織を説明する 3 つの要素「a 地域社会に求められる発電事業をデザインする」「b NPO のミッションと営利益の追求を両立させる発電事業」「c 資金調達と金融システムの改良」を象徴する言葉でもある。

(株)市民風力発電の技術者の matsuura の「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」という言葉は、組織を説明する 3 つの要素「a 日々の O&M」「b 稼働率を上げるために求められる技術者の資質」「c 地域に順応する望ましい風力発電のあり方」に裏付けられている。

市民風力発電の財務を担当する takimoto の「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」という言葉は、takimoto の人間性を表す言葉であると同時に、組織を説明する 3 つの要素「a 企業統治とグリーンファンドグループ」「b 財務管理と社会的評価」「c バックオフィスを守る」に示されている役割を表している。

(N)グリーンファンド秋田を経営する hanzawa の言葉「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」は、一人の人間としての実践のあり方を表している。この言葉は、(N)グリーンファンド秋田（グループ組織）を説明する 4 つの要素「a 風車が立つ地域の自治体と農家と加工業者が共に歩む」「b 首都圏と農村地域をつなぐネットワーク」「c 実践の中にあるもの：協同組合の理念と方法」「d 実践の中にあるもの：教育と訓練のシステム」を体現している。

市民風力発電の事業開発を担当する harata の言葉「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。福島の惨事にも市民風車の事業で対抗できる。」は、現在の自分の仕事への充実感を表していると同時に、組織を説明する 3 つの要素「a 自然エネルギー事業の会社で働く」「b 成長と転身」「c 信頼：地域に受け入れられて事業を進める」の実践のあり方を表している。

グリーンファンドグループの CEO の suzuki の言葉「グリーンファンドの事務局は、攻撃的ディフェンダー、プロジェクトマネージャー、事業開発リーダー、NPO の事務局と (株)市民風力と(株)市民ファンドの事務局を合わせた機能をもっている」は、NPO と株式会社が連動して動くグループ組織を説明する 2 つの要素「a 複雑なオペレーションを可能にする組織」「b 持ち込まれた課題に向き合い、解決策を提供し続ける」と結合している。もう 1 つの言葉「誰でもができることを誰でもができる方法でやる」は、個人の信条であると同時に、組織の活動として「社会的使命の組織への伝播、地域社会への伝播」を図る際のアプローチを表している。

以上の「実践者（と実践者の職務）を象徴する（個性を表す）言葉」と、「個性を表す言葉に内在する組織を説明する言葉」を見ると、両者の関係性はかなり深いことがわかる。それらの関係性を、インタビュアーとインタビューイーのディスカッションから見出した、既存の概念に置き換えて表現すると、以下のような記述になる。

Kobayashi の 1 つ目の言葉「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」が象徴する概念は、「実践主義とソーシャルイノベーション」である。その意味は、「(N)グリーンファンドは、自らの意思で行動を起こす人が集まって組織された集団であり、その実践では、社会を変革するアプローチがとられ、社会の課題は、実践過程で蓄積される実践知と創意工夫によって克服される。社会から得られる信頼は、その活動の実績に対して寄せられる」ということである。Kobayashi の 2 つ目の言葉「多くの人がついてくるこ

とができるように走っていかなければならない」が象徴する概念は、「市民性」である。その意味は、「NPOは、多くの人が参加できるように、社会と対話しながら事業を実践する。活動を長く継続させることのできる組織は、社会的使命を伝達し続ける」ということである。kato の言葉「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すことになります」が象徴する概念は、「市場メカニズムの活用と社会的使命の両立」である。その意味は、「NPO と結合する株式会社は、市場メカニズムを活用して地域に貢献する」ということである。takimoto の言葉「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」が象徴する概念は、「社会へのアカウンタビリティーを果たす」ということである。その意味は、「企業統治と財務管理が NPO を支え、NPO の社会的使命が営利企業を支える」ということである。matsuura の言葉「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」が象徴する概念は、「専門技術の開発とそれを担う技術者の存在」である。その意味は、「専門知識と技術を開発し続ける企業努力こそが、社会からの信頼を得るために不可欠な実績を担保する。それを担う技術者は絶対的な存在である」ということである。hanzawa の言葉「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」が象徴する概念は、「協同組合理念と方法論」である。その意味は、「協同組合主導型の発電事業は、協同組合理念が脈打つ地域自給圏を形成する」ということである。harata の言葉「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。福島の惨事にも市民風車の事業で対抗できる。」が象徴する言葉は、「社会的使命を共有して、地域社会の意思を探り当てること」である。その意味は、「地域に受容される方法で進める企業理念と働く人個人の人生観が重なる時、彼らは精神的な安定を得ることができる。地域の住民の幸福と関わる企業の職員の幸福感は結びついている」ということである。suzuki の言葉「攻撃的ディフェンダー、プロジェクトマネージャー、事業開発リーダー。(N)グリーンファンドと(株)市民風力と(株)市民ファンドの事務局を合わせた時の機能」が象徴する概念は、「コミュニティに貢献する組織のキャパシティ・ビルディングの機能」である。その意味は、「現実的な対応力と調整力をもつ事務局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」ということである。suzuki のもう一つの言葉「誰でもができることを誰でもができる方法でやる」は、彼らが常に「社会的使命を共有する人・組織・地域社会」を創造するための方法を模索していることを象徴している。その目的は「既存の社会のシステムを変革し、新しい地域社会を創造する」ことにある。

実践者の言葉を、抽象度の異なる 3 つのコードで分類してコンテクストを記述した結果、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、不可分に混ざり合っており、個人と組織の間に境界を引くことも難しいことがわかる。実践者の働く空間は、セクターの別で分離されてはいない。彼らは、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、行動しているのである。

次に、彼らの行動に内在するコンテクストに接近する。

〔2〕深層にある 2 つの行動原理

実践者の行動に内在するコンテクストを探すために、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 。その結果表出したワードは､3 グループに分類することができる。

第 1 グループは、「社会的使命グループ」である。実践者の意識の深層に、「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）を重ねていく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。実践者の意識の深層に、「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といえるだろう。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、このグループのクラスターの形状は、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）。

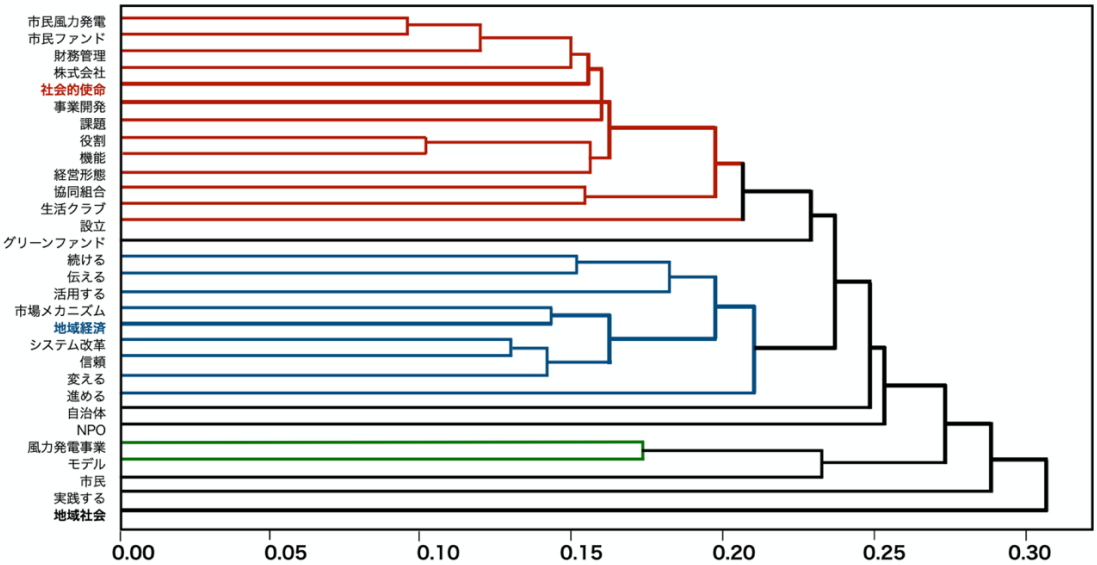

図 2　実践者の行動のバックグラウンドにある概念の階層別クラスター

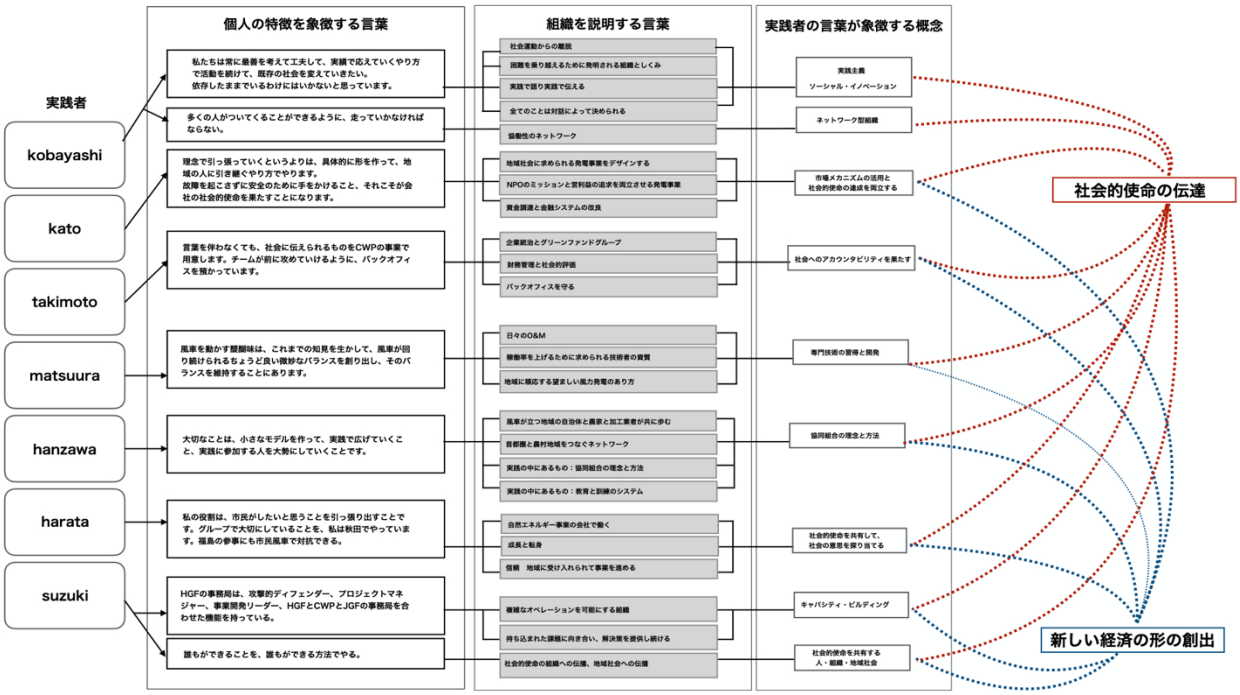

図 3　カテゴリー関連図 2　現象「社会的使命の伝達と新しい経済の形の創出」

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」）は、ハイブリッド組織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」現象が（実践者のオペレーションによって）が生成する起点を構成しているのではないかということである（図 3：カテゴリー関連図 2）。ハイブリッド組織は、「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」現象を引き起こしているのかもしれない。

〔3〕社会を改良する 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。本項では、そのアプローチを導く。

	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、走っていかなければならない。	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になります。	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。	社会へのアカウンタビリティを果たす	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給圏を形成する	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

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という部分に着目して、言語データを読むと、1 次解析で表出した行動のコンテクストには、「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、以下に描写する。

kobayashi の言説から、社会変革モデルをもつ持続可能な NPO になるための手法が現れた。kato の言説から、事業と環境が両立する経営理念と戦略、NPO と株式会社で構成する事業スキーム、社会的投資市場の開拓など、新しい経営形態をもつ企業になるための手法が現れた。takimoto の言説から、企業統治と財務管理によってグループ組織全体の信頼を高めるアプローチが現れた。matsuura の言説から、事業開発と技術革新によって、社会から信頼され続けるための企業努力の在り方が現れた。suzuki の言説から、地域に貢献する人

と組織を育てる環境（エコ・システム）を形成する手法が現れた。hanzawa の言説からは、地域に起源をもつコミュニティが、協同組合理念と方法論を活用して、自律的なコミュニティを形成する手法が現れた。harata の言説から、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企業文化（philosophy）が現れた。suzuki の言説から、地域の意思の形成と新しい経済システムの創造が編み込まれて地域社会が形成されるアプローチが現れた。

以上の実践者の言語データから引き出された「めざす社会を創るための手法」を、ここで「社会を改良するメソッド」と呼ぶこととする。「社会を改良する９つのメソッド」は、実践者の日々の言動に内在して、実践に参加した関係者は体験的に獲得できる知識や方法論（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が、ハイブリッド組織の事業戦略を明示している。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）が重なり合う空間で、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（財とプロダクツ）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。次に、そのメカニズムに接近する。

２−２　モジュール化から見える現象

本節では、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」のコンテクストを、実践者ごとに記述する（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（地域コーポレーション）と新しい経済の形の創出」のコンテクストを、実践者ごとに記述する。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」につながるコンテクストを見出す。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クストを見出す。

2-2-1 実践者と社会的使命の伝達

本項では、実践者ごとに「社会的使命を伝達する」コンテクストを描写した上で、社会的使命が伝達されるメカニズムを提示する。

〔１〕人生観と組織の社会的使命

北海道(N)グリーンファンドの事務局に勤務する kobayashi が、エネルギーについて考えた最初の瞬間は、1986 年東京で高校生活を送っていた 16 才の時だった。チェルノブイリ原子力発電所で事故が起きた時、学校の廊下の掲示板に、一枚の張り紙が貼られていた。「伊方原発の出力調整試験が行なわれます。出力調整の中止を求めてファックスを送ろう」という呼びかけ文だった。kobayashi はその時、原子力発電の存在を知った。北海道の大学に入学してしばらくは、その存在を、特に気にかけることはなく、泊原子力発電所が建設されていたことさえ、気がつかなかった。卒業後の就職先を決める時期になった時に、「自分が就く仕事が、何につながるのかわからないこと、例えば、戦争につながるようなことはしたくない」と感じた。「信じられる確かな仕事をしたい」と思った。

kobayashi は、生活クラブの食材を用いた料理を食べて育った。そのおいしさをよく知っていた。機関紙「生活と自治」も読んでいた。北海道の生活クラブ生協で働いてみたいと思うようになり、東京の生活クラブ生協で開催された説明会に参加した。「北海道の生活クラブで働きたいなら、北海道の生活クラブに行って下さい」と言われた時、全国にある生活クラブ生協は、一つの同じ組織で支店などがあるのではなく、「ひと

つひとつの生活クラブ生協組織は、独立している」ことを知った。東京の説明会に来ていた他の応募者に、説明会に来た理由を問われて、「生活クラブの食材がおいしくて、母が組合員だから」と答えると驚かれた。

kobayashi が生活クラブ北海道の玄関のドアホンを押した時に、迎えてくれたのは、現在 (N)グリーンファンドの理事長で当時生協職員の suzuki だった。suzuki は、活動報告会に出席していた kobayashi を見て、「年配のお母さんとその子供」以外の人を殆ど見かけない建物の中で、「お母さんにしては若く、子供にしては大きい」kobayashi を、印象に残った」と述懐している。kobayashi は、面接試験を受け、生活クラブ北海道に就職した。kobayashi は、suzuki と同じ課に配属され、suzuki は上司となった。suzuki は同課の課長で、生協内の委員会の一つである「さよなら原子力発電の会」の事務局だった。年に何回か開催された勉強会に、kobayashi も参加した。suzuki は、そこで所属メンバーとともに、核廃棄物問題の寸劇や、バンド演奏などをしながら、面白く伝えたり演じたりしていたという。生活クラブでは、どのようなことも組合員が中心となるように、話し合いながら進められる。職員はそれをサポートする。そうした組織の中に suzuki はいた。生活クラブ生協では、委員会の誰か一人がリーダーになることはない。職員が、強いリーダーシップを発揮して、組合員を率いるようなことはなく、「もし、そんなことがあったら、それは生活クラブではない」という組織文化の中で、kobayashi は suzuki と一緒に仕事をしていた。

kobayashi は、「自分が就く仕事が、何につながるのかわからないこと、例えば、戦争につながるようなことはしたくない」と考えて生活クラブに就職し、そこで、何事も対話によって決める方法を身につけた。自然エネルギーの普及への関わりは、「はまかぜ」ちゃん建設の時からだ。「信じられる確かな仕事をしたい」kobayashi は、(N)グリーンファンドに転職した。 (N)グリーンファンドの社会的使命を、普及啓発事業によって広めてきた。kobayashi の風車に対する気持ちと仕事への意欲・働きがいは、「強くもなっていないし、弱くもなっていない。当時も今も変わらない」。「納得のいかないシステム」に依存せずに暮らす環境を創りたいと望む kobayashi の人生観と、(N)グリーンファンドの社会的使命は、矛盾なく関係づけられている。

kato は、(N)グリーンファンドのファイナンス部門の立ち上げにあたって、suzuki から「(株)市民ファンドを任せたい」と声をかけられて、生協を退職して創設に尽力した。kato は、(株)市民ファンドや(株)市民風力が、(N)グリーンファンドから生まれ、そのもとには生協があるゆえに、(株)市民風力が利益を独占したり、グループが覇権主義で事業を進めたりすることないと語っている。(株)市民ファンドは、「利益は追求するが、一般の銀行と同じではない」。「人と人のつながりから始まった組織なので、それに反するようなことはできない」のである。kato にとっては、「(株)市民風力の職務も、(株)市民ファンドのファンディング事業も使命ありきであり、改めてとりあげるまでもなく、(N)グリーンファンドのスピリットやミッションは、自分にも社員にも、心に刻まれている」。このような kato の人生観と、(N)グリーンファンドグループの社会的使命は、殆ど、一致しているように見える。

takimoto は、浜頓別町に風車「はまかぜ」ちゃんが立った頃に、株式会社ユーラスエナジー札幌支店の経理部門で働いていて、同社を訪れていた suzuki を知った。先に(N)グリーンファンドに移っていた Otani に声をかけられ、2004 年に(株)市民風力に転職した。前職で同僚だった matsuura とは現在(株)市民風力で同僚である。(株)ユーラスエナジーでは、経理に特化した仕事をしていた。(株)市民風力では、前職の頃から好きだった風力事業に関わることができ、「小さい会社なので」、事業会社の設立登記、事業の技術的な部分、経営など、会社のすべてを見るポジションで、その都度勉強しながら仕事をしている。takimoto は、「風あたりが強かった時期もあったが、丁寧に説明してクリアする」仕事の仕方をしてきたことで、会社が「成長できている」という。そして、仕事への思いがあれば、「どのような仕事でも、意味を見出して集中し、興味をもってできる。今は、興味が次々湧いてきて、次に何が起こるのか、わくわくする」と答えている。

takimoto にとって、風力発電事業は、誇りをもって心から打ち込める仕事である。取締役の１人としてガバナンスを担当しているため、社会的使命の意識は当然高く、風車の出資者と株主の利益の最大化のために最善を尽す。その一方で、バックオフィスから O&M に赴く社員を尊敬し、見守り、励ましている。

(株)市民風力の技術者である matsuura が同社で働いているのは、「自然エネルギー発電事業が増えるべきだ」と考えているからではない。また、「経営者である suzuki に憧れているからでもない」と、matsuura は語っていた。そのような matsuura の人間性と「信念」のような社会的使命は、一見結びつかない。matsuura にとっては、「風車の稼働率を上げ、プロジェトの期間を全うできるように維持管理すること」が重要なのである。一般的に風車が停止したり、故障や事故が起きたりすることは珍しくないが、(株)市民風力の風力発電事業の日常の維持管理と、トラブルシュート時の対応は、的確で迅速である。グループが手がけた風車は、これまで大きな事故を起したことはない。matsuura は、風車の可能性を追求していた。(株)市民風力は matsuura の専門性を必要としていた。matsuura は(株)市民風力の求めに応じて同社の技術者になり、(株)市民風力は、matsuura を迎えて、風車事業の精度を高めることができた。matsuura は、グリーンファンドグループにおいて、実務的（practical）で、技術的（technical）な役割をより多く担っている。matsuura は、「経営理念ミッション（地域型の持続可能な再生可能エネルギー社会をつくること）は、もはやネイチャーになっているといえるでしょう。コーポレートアイデンティティになっていることさえ、意識していません。O&M をやる上では、ミッションなど、全く考えていません。舵取りをしている人間として、また組織としては共有してはいます。社訓もありませんが浸透しています。でも、浸透している事さえ意識していません。中にいる間は意識しないのは普通ではないでしょうか。日本にいる間は、自分を日本人だとは思わないでしょう。それと同じです。」と語った。matsuura は、経営理念−ミッションは、社員に浸透しており、かつ無意識なほど組織の気質（nature）になっていると言っているのである。その理由の 1 つは、会社の規模が小さいからだという。別の理由として、市民風車の胴体に、出資者の名前が記載されていることを指摘し、「O&M で業務の度にそれを見ることになり、その度に出資者の思いがわかります。それに対して、自分たちは、どういうサービスができるのかを考える。どういう経過で建てられて、誰のものなのかがわかる。みえてくると、その扱いが決まります。人さまのものを預かっている、それを委ねられて運営しているという意識が芽生えます」と、言及している。

matsuura の風力発電事業におけるキャリアと能力は、同社の事業に注ぎ込まれ、「次の世代にエネルギーを残すための持続可能な風力発電事業」がオペレートされる。実務的（practical）で技術的（technical）なオペレーションは技術者が担っている。そしてその技術者には、言葉にする必要がないほど、社会的使命は浸透している。matsuura の職業観と(N)グリーンファンドグループの社会的使命は、不可分なものである。

生活クラブ生協神奈川の専務理事を務める hanzawa が、「自治」のあり方を追求する人生を歩くことになった始まりは、日大農獣医学部に在学中の出会いにある。生活クラブ生協神奈川の「生産者と消費者」をつなぐ実践につながる経験も、生活クラブ風車を立てたり、生活クラブエナジーを設立し、電力の小売り事業に参入することになる自然エネルギーとの出会いも、この時期にあった。日大農獣医学部は、日大闘争の伝統を引く学部で、現在有機農業の一人者として著名な本田廣一は、hanzawa の先輩にあたり日大闘争に参加して退学し、闘争に関わった学生の就職先受け皿となるビルの清掃会社を設立・経営した後、北海道中標津に入植し、有機農法で畜産業を営む興農ファームを開く。hanzawa は、日大学内の農業問題研究会（有機農業をテーマとする研究する）に所属していた。本田のファーム名「興農ファーム」は、この研究会内に設けられていた興農塾がルーツである。hanzawa は、ここで、本田をはじめ「色々な人に出会った」。「本田さんは、

当時の政治、当時の農業のオルタナティブを実践する人だった」。hanzawa は、日大で近代農業の実習を受けながら、有機農業を営む農家に援農に通った。埼玉県小川町の有機農家の金子美登との出会いも同じ頃だった。金子は 40 年前に、すでにバイオマス、メタンガスの研究をし、有機農法のサイクルの中に取り入れていた。金子との出会いが、自然エネルギーとの出会いだった。千葉県三里塚の「微生物農業の会」は、生活クラブに野菜を出荷していたことから、hanzawa は、生活クラブを知ることになる。hanzawa は、それまであまり学生運動に関心はなかったのだったが、当時成田空港で、地主農家の農地が三里塚闘争の果てに強制収容される姿を目の辺りにして、農民の闘いに無関心でいられなくなった。農業をめぐる政治的な課題との対峙を、自らの問題としてとらえ、考え続ける営みの先に反原発運動はあった。当時、協同組合そのものに、直接触れることはなかったが、「弾圧されていて虐げられる人を生む社会」をはっきりと認識し、「そうではない社会」を求める気持ちが、自然と湧いてきたのだった。hanzawa は、農業を学ぶ過程で有機農業に出会い、有機農業をやってみる中で自然エネルギーに出会い、農を中心にオルタナティブを実践するコミュニティづくりに出会った。在学中に東京で近代農業の理論を学び、休暇には、その対極にある有機農業を働きながら身につけていった hanzawa は、卒業する時、「自治」と「オルタナティブな暮らしや社会を実践する」理念を掲げる生活クラブ生協神奈川を、就職先に選んだ。

入職した hanzawa の最初の仕事は、消費材の配達だった。1 年でひと通りの業務をおぼえた。2 年目に、生活クラブ連合会へ出向することになった。連合会で hanzawa は、主に加工品のオリジナル商品（消費材）の開発に携わる。現在も売れている調味料や缶詰、菓子、飲料など加工食品には、hanzawa が手がけた製品が少なくない。生産者や加工業者と何度もやりとりをしながら、失敗に失敗を重ねた果てに、新しい消費材を生み出す仕事は楽しかった。共同開発は hanzawa の得意とする領域の事業の一つで、生活クラブ風車が立つにかほ市で、生産者や地元の酒業者と地域ブランド商品を共同開発する事業の原点は、この体験にある。ある日、三重県のわたらい産の緑茶から 227 ベクレル（国の輸入品の暫定基準値がセシウム 370 ベクレルだった）の放射能が検出される。8000 キロ離れたチェルノブイリ原子力発電所の事故による汚染のためだった。基準値より低かったので出荷できたが、生活クラブの当時の自主基準が国の暫定基準の 1/10 だったため、苦渋の選択で供給を停止した。「生産者には責任はないのに供給を停止することを決めた話し合いの場は、涙、涙だった」。かけがえのない荒茶を、生産者との話し合いの結果、瓶詰めして未来への教訓として保管することにした（2017 年にセシウム値の半減期を迎えた）。

hanzawa は、学生時代以来一貫して農業者や酪農従事者の側に立ち、共に労働し、共に商品を作り、消費者に届けてきた。現場を知る hanzawa は、「社会に格差は広がっている。じっとしていられない」という。協同組合は、組合員が利用し運営もする。hanzawa は「世の中を変えるのは人だ。例え少数でもモデル化して広げていけば、社会は少しずつ変わっていく」と考えている。協同組合理念を地域社会で実践する事業の立案とオペレーションは、その目的である社会的使命を、人生観でも共有する hanzawa たちによって遂行されている。

harata は、社会的意義のある職に就くことを望んで秋田県の NPO で働いていた 15 年程前に、(N)グリーンファンドを知り、suzuki や Otani と知り合った。「社会的なことをしたいという憧れ」を実現できる組織の形を模索していた。社会的意義と収益の両立と、活動のインパクトの限界に悩んでいた時だった。harata は、(N)グリーンファンドがめざす目的に共感し（「目的が壮大だった。秋田にも風車を立てたい、と思った」と語っている）、彼らから学びながら、市民風車あきたの会を立ち上げ、風車建設に挑戦した。その後に(株)市民風力に転職し、(株)市民風力の事業の拡大とともに、風力発電の事業開発に関わる専門技術を身につけていった。harata は、「ボランティア活動を通じて知った喜びや達成感を実現できる事を仕事にしたい。一般企業で

はなくて、社会的な目的のために働きたかった。精神的な満足が欲しかった。そういう気持ちの人たちと出会い、つながりたいと思っていました」という言葉が示すように、(N)グリーンファンドの社会的使命に近い意識をもっていた。「地域の人に喜んでもらえるように」風車を立てる事業は、自身が求めていた「生きる意味」と重なった。harata が(株)市民風力で働くインセンティブは、金銭的なものではない。それは、第 1 には、(N)グリーンファンドが掲げる社会的使命への共鳴であり、第 2 には、「suzuki さんたちと仕事がしたい」という言葉に見られる、組織内の suzuki やチームメンバーや、協力関係のある生活クラブ生協などのメンバーとの一体感である。harata は、suzuki をはじめチームメンバーとともに事業を継続することによって、めざす社会を必ず実現できると考え、「奪い合わないエネルギーをつくっていくことが、平和とか争わない世界につながる」と信じている。そのためにグループにおける自身の役割を積極的に果そうとする。harata は、「やりたかったことを仕事にできている喜び」と、やりがいや使命感、充実感を感じながら現在の職務に就いている。harata の人生観と、(N)グリーンファンドの社会的使命は、結びついている。それは、就職当時から現在に至るまで変わっていない。

suzuki の世界観は、(N)グリーンファンドグループの社会的使命のルーツである。そしてその社会的使命は、人と組織へは、実践の過程の信頼関係[6]の中で伝えられ、地域社会には、政策提言事業と地域コーポレーションが参画する事業の成果が統合することによって伝えられている。

上記に描写した実践者の「人生観と組織の社会的使命」のコンテクストから、実践者は、個々の人生観と組織の社会的使命を個々人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る。次項では、人と組織に社会的使命を伝達されるメカニズムを描写する。

〔２〕社会的使命の伝達メカニズム

(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る。実践者の心の中には、「地域型の風力発電事業を進めて、自律する地域をつくりたい」という決意がある。彼らには、風車を一つ一つ立てて願いを実現する体験を共にしてきた記憶がある。そうした記憶が、彼らの決意を揺らぐことのないものにしているようだ。また、彼らが抱いている社会的使命には、決意を支える普遍的な理念—協同組合、市民社会、市民自治、オルタナティブな社会など—が内在し、実践の中でこれらの理念を交換し合い、それを具体化する体験を楽しさや喜びや伴って、信頼関係の中で伝達されている。これが第 1 のレベルの「人への伝達」である。

社会的使命と経営理念は、グループから独立した会社や、新会社の設立や、連携や提携時に確認され、変更されないのみならず、ステークホルダーの多様化と、資本力の増加に比例して、むしろ強化される。自組織外の組織においても、組織内の人や組織への伝達アプローチと同様に、日常的な訓練の信頼の関係性の中で、社会的使命と理念や方法論は伝えられている。これが第 2 のレベルの「組織への伝達」である。

---

[6] ㈜グリーンファンドのメンバーに見られる「信頼」とは主に、経営者 suzuki への信頼、グループメンバーへの信頼、非営利組織である㈜グリーンファンドへの信頼、株式会社である(株)市民風力と(株)市民ファンドへの信頼である。同時に、社会から向けられる「信頼」と、その反対の「非難、批判、無関心、無理解など」に応対するシステム化された「信頼」がある。「信頼」に対応してプロダクツを創造し、プロダクツの提供によって、「非難、批判、無関心、無理解など」に対応する。瞬間的にあるいは直接的に答えることにはならなくても、同様の否定的な言説に向き合う時、実践成果を根拠に応答することができ、それによって、否定的な言説が説明を受入れて、「信頼」する声に転化する可能性が開かれる。以上のような複数の「信頼」が生まれてくる源泉には、必ず、社会的使命がある。

社会的使命は、地域コーポレーション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るというアプローチで、地域社会にも伝達される。実践者たちは、地域社会の住民との間の合意を形成する際に、彼らと信頼関係を築いて、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。地域社会で再生可能エネルギー事業が開始されることになれば、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。これが第 3 のレベルの「地域社会への伝達」である。地域コーポレーションは、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している。

地域コーポレーション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、地域コーポレーションは、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、後者はプロダクツを提供する。地域コーポレーション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、地域コーポレーションは、「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アーに、社会的使命を伝達する。第 3 に、地域コーポレーションは、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（非営利と営利、公的セクターと民間セクター、NPO と株式会社と協同組合、有識者と実践者、エリートとエリートではない人など）は、問題にならない。

2-2-2 組織の社会的使命と新しい経済の創出

本節では、実践者の言葉で「新しい地域経済の形を創出する」コンテクストを描写し、その結果明示される新しい地域経済の形を創出するメカニズムを提示する。

〔1〕地域コーポレーションが創出する新しい経済の形

(N)グリーンファンドの事務局の kobayashi は、「地域の中で、利益が一まわり、二まわりするようにならなければならない。光熱費で道外にいってしまうと地域の中にお金が残らない。再エネのために市民が負担する賦課金を問題にする考え方もあるが、再エネ事業が生まれ、市民がそれに関わるとすれば、自分にも地域にもメリットはある。このままでは、利益が出る前に、大手電力会社の利益になる。事業が成り立つだけの儲けを出して、雇用が安定するような基盤をつくり、それ以上の利益が出た時に何に使うのか。道外の企業の利益で終わらせるのか、地域社会に戻すのか。私たちは、現在の燃料代を自然エネルギーに置き換えることで地域に戻すべきだと考えている」と語った。kobayashi が目指していることは、「大手企業が経済活動の中心である化石燃料依存型の社会に代わる、利益が地域に還元する経済活動」を自分たち自身の力でやることである。kobayashi は、新しい経済の形について、「今後、市民風車や再生可能エネルギー事業を地域の事業主体が進める地域が増え続けていった時に、既存の経済を代替する地域経済が、見えてくるかもしれない」、「色々なところで実践を積み上げ」て、「同じ取り組みがどんどんでてくるようにこちらから働きかけ続け」て、その姿を可視化しようとしている。

市民ファンドの取締役の kato は、「我々が進めている発電事業の一次的な経済効果は発電事業収益。爆発的に雇用が増えるわけではないが、発電事業を担う主体が地域にあるという状況を生む。自治体からでも第 3 セクターからでもないところから財源を獲得し、20 年間地域で収益が出る。自治体の財源となるのは、固定資産税と事業税で、大きくはないが、コンスタントに利益が出る。利益をどのように使うのか、地域で考

えて、地域でお金が回るしくみをつくるきっかけとなる。国からの交付金を丸投げでもらって、新事業に投下しても、現在の経済構造が変わらなければ、安定して利益が出続けることは難しい。地域でお金が回るしくみや金融のしくみを変えるところを起点にして、社会の制度も変えていきたい」と語った。kobayashi と kato に共通する要素は、「既存の経済構造を代替する、地域に利益が還元する地域経済」である。

(株)市民風力の財務を担当する takimoto は、「北海道は自然エネルギーのポテンシャルがある。風力発電と農業を関係づけたり、バイオマス発電も併設して一緒に実施し、地域が自律できたらいい」と語った。takimoto の言葉からは、ヨーロッパの農業地帯に見られる農業と発電を両立させてベーシックインカムを得る事業モデルを連想させる。実際に(N)グリーンファンドグループからは、連携する団体と共に海外視察にメンバーを派遣して海外の風力発電モデルを学び、国内の各地の実情に対応させた事業モデルを立案している。

(株)市民風力秋田支社の harata は、「市民風車事業は、地域が自立しようとするための事業」で、「収益が地域に来てほしい。教育とか福祉でもいい。商店街が消えているので、そのための基金に出資することでもいい。ハブ的な役割もある」「身近なところから風車を立てて動かしていくことを続けていって、奪い合わないエネルギーをつくりたい。それが、平和とか争わない世界につながっていく。再生可能エネルギーの事業はそれができる事業」だと語っている。harata は、発電事業は、地域社会にとっては、地域活性化の一助であり、究極的には「争わない世界」をつくるためのツールだと語っている。

(株)市民風力の技術者の matsuura は、「国内の洋上風力（オフショア）は、陸地から離してつくらなければならない。沖は風もなく深さがある。海溝もある。風速が 9 メートル以上吹くところは少ない。発送電分離になって、消費者が負担している FIT が終わり、電力会社が買取らなくなったら、キャッシュフローは、ショートする。国内で進められている洋上風力発電事業は、国がかりの事業。技術開発の中でやる分についてはいいが、適正な規模があるはず。持続可能な社会をめざすといって、持続不可能な事業を進めてはいなだろうか。電力会社の総括原価方式が変わった時に誰がどう負担するのかの答えがなくて進められている。私たちは、持続可能な社会を目指して、可能な限り持続可能な風力発電をやりたい」と語った。matsuura の言葉から、グリーンファンドグループは、地域に根ざした分散型で自律的な風力発電事業を進めようとしていることがわかる。言い換えると、matsuura たちがめざすモデルは、公共事業による風力発電事業や、国家事業としての研究開発型の風力発電事業では乗り越えられない「持続可能な風力発電」モデルである。このような発電事業が、各地で実施されその事業規模が大きくなった時に、公共事業型、国家事業型ではない地域経済の形の在り方が可視化されることになる。

(N)グリーンファンド秋田の代表理事である hanzawa が語った生活クラブ風車夢風プロジェクトから得られた示唆は、「地域社会では、NPO のみ、株式会社のみでは滞る局面で、協同組合型の組織が積極的な役割を果すことがある」ということである。生活クラブ生協がめざす経済の形は、国際競争やグローバル市場の動向の左右されない自給圏で完結する地域経済である。協同組合理念と価値と原則が盛り込まれている協同組合主導型の発電事業は、協同組合組織が地域のアクターとともに、利益は地域に還元されるしくみを組み立てながら進められている。協同組合型の事業には、営利企業のビジネスモデルには見られない教育・訓練のしくみが含まれており、形成された社会的投資市場で倫理的・道徳的消費者が創出されている（加藤 2018）。

生活クラブのエネルギー自給圏構想は、「自分たちの風車の建設、自分たちの風車から事業所への電力供給（東電から PPS に切り替える）、自分たちの電力会社を設立し、事業所や家庭へのグリーン電力供給（エネルギーの共同購入）というプロセスで、順調に実現」されてきた。風車夢風の立地自治体であるにかほ市と首都圏がつながり、「夢風から生まれた電気の売電収入から得られた利益が、交流事業と普及啓発事業の財源になってい」る。hanzawa は、「にかほ市のまちの予算でも、生活クラブの持ち出しでもない費用が、風車が廻っている限り、コンスタントに生まれてくるので、安定的で持続的な収益となる。生活クラブ風車は、

「事業者が売電利益を得て、固定資産税を払う」だけではない要素（「地元への還元」）がある」。風車事業を契機となり、生活クラブの事業と、にかほ市の、道の駅を中心とする宿泊施設を活用した農生産物販売、歴史や自然環境をコンテンツ化したツーリズムビジネスなどが出会い、連携する地域活性化事業が立ち上がり、進められている。こうした試みの展開について、「地域活性化はお金をもってくるだけではないと思うようになりました」とにかほ市の担当者が答えている。「農村地域と首都圏（生産者と消費者）をつなげた自給圏」で、大手企業中心の経済活動とは異なる地域ベースの経済活動が実施され、利益は組合員（即ち地域）に還元される。

(N)グリーンファンドの理事長であり(株)市民風力・(株)市民ファンドの経営者である suzuki は、「地域主体の発電事業の重要性は、生産される 電力量という単一の指標に止まらない地域経済への波及効果にある。国内のどの地域にも再エネ資源（光や風、川、森林、地熱など）は賦存する。これを地域が主体となる、あるいは主導するエネルギービジネスとして創出し、量的・面的に拡大することは、将来の日本という国のカタチを持続可能な姿に転換していくエンジンとなる（鈴木 2014:10）」と述べる。更に、90 年代のデンマークやドイツを中心に広がった風力協同組合の取り組みを事例に、「経済もエネルギーも地域で循環し、自立できる持続可能な地域社会は形成できるのではないか（鈴木　2014:11）」と提起している。

風力発電事業の地域社会への経済効果は、主に以下の 7 つの要素にある。第 1 に売電収入 、第 2 に地元金融機関の投融資による地域資産の運用、第 3 に地元企業や市民の出資による利益収入、第 4 に一次産業を補完する安定収入源としての発電事業、第 5 に建設工事費の発注、運営、保守管理等による雇用効果、第 6 に土地の賃貸料、第 7 に固定資産税収入である（北海道グリーンファンド 2013）。suzuki は、こうした経済効果が、再生エネルギー市場を整える契機となると考えている。また、「風力発電には、2 万点近くの部品があり、太陽光発電は、工場をもたずに製品を製造するビジネスモデルが成立する、産業の裾野は広い（鈴木 2012）」ため、市場が開かれれば、再生可能エネルギー事業に関わるハード機器やソフトサービスが生まれる可能性は高まるだろう。matsuura が提案する中規模の風力発電事業分野を、各地域の事業体が担うことになれば、それらの事業体が、新しい技術革新に挑戦する地域一体型の企業が、地域を基盤に生まれる道を開くことになるかもしれない。秋田市の（株）ウエンティ・ジャパンはその一例であるといえる。

以上のように、実践者の言葉/言説には、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」が提示あるいは暗示されている。

〔２〕新しい経済の形を創出するメカニズム

実践者の「組織の社会的使命と地域経済」のコンテクストのモジュール化を通して描写した現象（地域コーポレーションが「新しい地域経済の形を創出する」現象）のメカニズムを導出する。

地域コーポレーションには、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、地域コーポレーションは、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の開始が決定される。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。人が少なくても管理できる一方、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。hanzawa の言葉にある「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、地域コーポレーションは、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。

suzuki は、「市民出資という新しい仕組みは、金融市場全体から見れば取るに足らない数字ではあるが、約23 億円のローカルなお金の流れがつくり出された意味は小さくはない（鈴木 2014）」と語り、市民ファンドの kato は、「市民出資を活用することで、地域の金融機関の意識を変えることができる」と語っている。matsuura は、「1999 年頃には、他に方法がなかったので、市民出資でお金が集まったし、社会的に評価もされて、成果を得ていた。今後は、市民出資にこだわらなくても、SPC が自力で資金を手当できたり、プロジェクト・ファイナンスや銀行の融資を入れたりすることが可能だし、シンプルにやるやり方でできる状況になった」と語っている。suzuki は数種類のファンド組成が可能な状況について、地域の金融機関が地域主体のエネルギー事業に参画する必要があることは変わらないが、「地域主体の再エネ事業で、地銀・信金の融資枠と市民ファンドが協調する（鈴木 2014）」可能性を、2014 年に指摘していた。新しい地域経済の形がつくられる道は、ファイナンスに通じる組織をもつことから始まっている。第 3 に、地域コーポレーションは、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を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、地域コーポレーションは、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。地域コーポレーションは、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、地域コーポレーションは、（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のである（新しい地域経済の創出メカニズム）。実践者は、「新しい経済」の概念を、既存の社会構造と関連づけて認識し、資金を調達し、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、「新しい経済の形」を既存の経済のシステムの中に埋め込む役割を担っている。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

本章では、前章で明らかになった解析結果から、ハイブリッド組織の構造と、現象のメカニズムを概念化する。

３−１　ハイブリッド組織の構造

本節では、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クスト」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、技術革新と達成される。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、kobayashi、kato、takimoto、matsuura 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（図 5）。

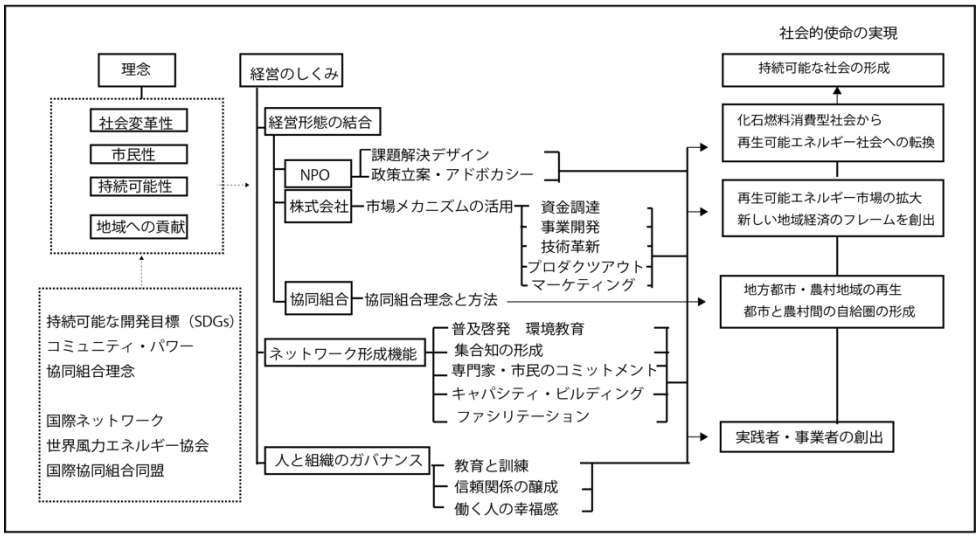

図 5　ハイブリッド組織の構造

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、空間的な広がりと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

本節では、ハイブリッド組織が、地域社会で引き起こす現象のメカニズムを提示する。

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。kobayashi、takimoto、suzuki 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を、ハイブリッド組織が引き起こしている 3 つのコンテクストによって明示する。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でなく、実践者の日常的な実務の中で交換されて、協働事業の過程で関係者に届けられている。国際的な組織から受けるアワードや、それらの機関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機能をもつ。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、方法論を手繰り寄せて、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 6）。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、ゆっくりとした速度で（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）のうち、「調和/妥協と正統化」の機能（Katoh 2021b）を明示している。

現在は、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[7]（別稿）。

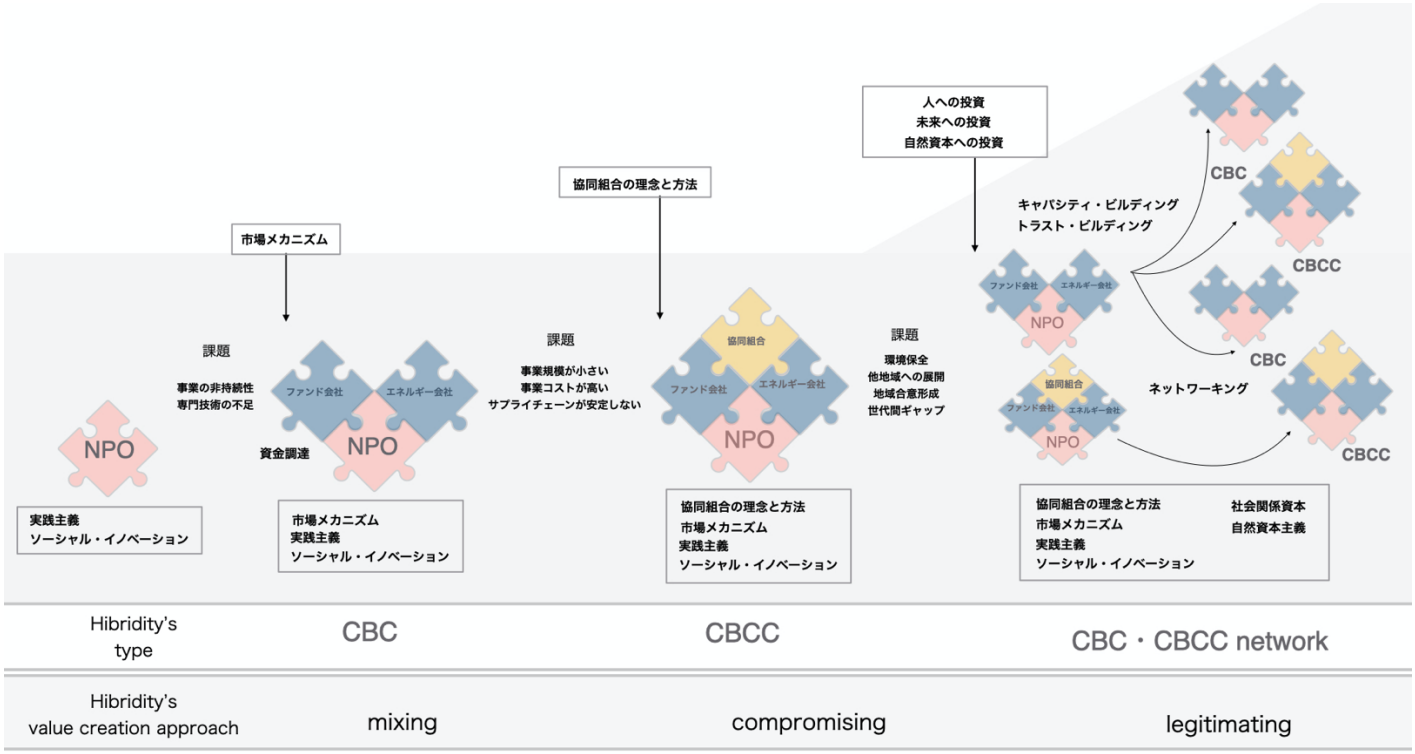

図 6　現象としてのハイブリディティ

結論

本研究では、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てきた。ハイブリッド組織の実践者は、自身の人生観とグループの社会的使命を、

[7] 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。

結合的にそして、既存の社会構造の持続的ではない要素の改良方法と関連づけて認識し、長期的な地域社会の意思と整合するビジネスを（社会を改良する具体的な手法を用いて）展開することによって、社会的使命を人や組織や地域社会に伝達し、新しい経済の形を既存の経済のシステムの中に埋め込んでいる。この現象について、第 1 章においては、実践者の 2 つの行動のコンテクスト（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」を描写し、第 2 章においては、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）を描写することにより明らかにした。第 3 章においては、ハイブリッド組織の創出プロセスとアプローチを導出して、ハイブリッド組織の構造図を描き、ハイブリッド組織が引き起こす現象のメカニズムを概念化することによって明らかにした。

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となる。

4　現象を解明するためのアプローチの帰結と限界

2014 年に市民社会に軸足をおく非営利組織が、ハード・ソフト両面において社会的影響力を高め、地域のコミュニティ形成事業で力を発揮するための理論と方法を導くことを目的とする実践的な事例研究を開始した際に、北海道グリーンファンドを非営利組織研究の研究対象に定めた。その際に、株式会社の市民風力発電と自然エネルギー市民ファンドをどのように位置づけるかが課題となった。2 つの株式会社は非営利組織ではないため、NPO 研究の範疇には入れにくく、NPO であるグリーンファンドを、営利企業の組織論で分析することは、多様な顔をもち柔軟に組織の形を伸縮する組織の性質を明らかにする方法としては、なじまなかった。「NPO が市場メカニズムを活用する経営形態の特徴」を分析するための非営利組織研究における分析枠組として、「社会的企業」があった。しかし、「社会的企業」は、主に欧米諸国にルーツをもつ考え方であり、北海道の一般的な NPO の実践者が日常生活で体得する心情や思考の習慣（habits）と類似する要素は、ないわけではないが、必ずしも重ならなかった。アメリカに由来する社会的起業家も、EU 諸国に由来する協同組合も、それらが生まれてくる歴史的な必然性がある。北海道の各地域には、その地域ごとに自然発生的に生まれ、地域に根ざし、地域の持続性のために行動している組織がある。そのような実践者に息づいている心情や思考の習慣を出発点としなければ、持続的な地域社会の形成モデルは組み立て得ないだろう。社会的企業を用いる分析では、その要素を拾い上げることができなかった。そこでこぼれ落ちる要素を放置したとしても、非営利組織の社会的価値を評価する研究に一定の意義はあるように思われた。しかし、北海道グリーンファンドを評価するためには、第 1 に、そのユニークな経営形態ゆえに、「評価」の前提となるステークホルダーの総数を特定することが困難だった。実践者たちは、自らが社会的企業であるか否かよりも、実際に再生可能エネルギー社会を創造しうるのか否か、その結果に関心があった。研究者は、社会的企業の分析枠組の適用を諦め、「組織の本質的な要素 −なぜ、どのようにしてこの組織は今の組織になり、現在のインパクトを達成できているのか− を見定めて、その総体を捉える」ことを決意し、実践者の肉声の記録と組織形態の実態の把握から、当組織の物語を描き始めた。

実践者であるグリーンファンドグループ関係者と研究者である著者は、調査対象者と調査者の関係であったが、次のような 3 つのプロセス（研究者がインタビューを行い、グループの事業の理論を記述し、関係者に提示するプロセス、事業に詳しい関係者が記述内容を補完、修正する情報を示し、共に議論するプロセス、提供された情報と議論に基づいて記述内容を更新するプロセス）を経て記述された。その中では、実践（ドキュメンタリー）と研究（事例分析）をもとに、グループ内の組織別になっている実践者の事業理論と手法、関係する自治体や協働事業のパートナーの事業理論と手法を 1 つのまとまりをもつ事業と捉えたり、実践者

の活動と事業、言説–組織や事業の構造の中に暗に存在し、明確な概念を与えられていなかったイメージのようなものも含まれる–に現れる未来的な概念を探り出したりする作業が重ねられることになった。その過程における研究者の役割は、組織別・セクター別に分かれて実施される地域社会の形成事業の理論を、1 つの明示的な議論にまとめるところにあったといえる。

本研究は、実践知を言語化（document）し、それを事例分析によって体系化(analysis)し、その意味（implication）と社会を改良する方法（method）を取り出し、概念（conception）を提示する工程を辿った。研究者が実践者の言葉を記述し、その記述を確かめるために、事例分析を行なった。当初の研究計画ではそこで終わる予定だったが、言葉の意味の解釈を執筆していると、実践者が直接語らなかったことや、抽象的な言葉で語られていたために分析で削ぎ落とされたリソースの中に、重要なもの–理念・現象・可能性–が残されていた。

実践者の言葉の中は、全てがあった。現実の社会をよいものに改良していくための理念（idea）も戦略（strategy）も方法論（approach）も手法（method）もあった。社会的使命（mission）も、事業モデル（business model）も、経営形態（corporate-management system）も、社会に届けるメッセージ（message）も、新しい組織の概念（concept）もあった。言説を集合させ、実践者の言葉の意味と、グリーンファンドグループの経営形態の意味を解釈すると、彼らが対面する社会とのコミュニケーションの中に「信頼醸成メカニズム」があることに気づくことができ、持続的な地域社会が形成される「現象」を見出すことができた。普通の人々が自らの地域社会で、日常的に語られるものの中に本質がある。それらは、オープンデータや定量分析では把握できない。本研究では、言語データを抽象度の異なる複数のワードでコーディングして見出されるコンテクストを記述することにより、そして、言葉の深層に現れる本質的なワードのモジュール化を通して見出されるコンテクストを記述することにより、この「現象」を描いた。社会に存在していてもオープンデータには現れていないために認識されず、それゆえに明確な概念や定義が付されてこなかった現象を解明する上では、本研究のアプローチは、ある程度適したものであるかと思われる。しかし、本稿は、ハイブリディティの形成過程の一側面を記述したにすぎない。現象の全体像を描くためには、多方面からコンテクストを記述しなければならない。

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。では、ハイブリディティの経営戦略は、どこまでの課題には適応することができて、どこからできなくなるのだろうか。その問いに答えるためには、ハイブリディティの発展過程における特徴やその条件を明らかにし、併せて、ハイブリディティが適応できない状況の特定や衰退要因についても解明する必要がある。次の研究課題としたい。

本稿は、著者の博士論文 「NPO が主導する新しい経営形態を有する組織の創造：地域一体型の複合企業（地域コーポレーション）による地域経営; 2017」の一部に、大幅な修正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. http://hdl.handle.net/2115/82990.

Ministry of Agriculture, Forestry and Fisheries. 2015. "Results of the 2010 World Census."

Ministry of Internal Affairs and Communications Statistics Bureau. 2015. "National Census."

Murray R, J. Caulier-Grice, and G. Mulgan. 2010. *The Open Book of Social Innovation.* The Young Foundation.

Osaki, M., A. K. Braimoh, and K. Nakagami. 2011. *Designing our Future: Local Perspectives on Bioproduction, Ecosystems and Humanity*. Tokyo, United Nations University Press, 108–129.

Pinheiro, R., M. Laura, and F. M. Young. 2021. *Towards Resilient Organisations and Societies:*

A Cross-Sectoral and Multi-Disciplinary. Cham, Switzerland, Perspective Palgrave Macmillan.

Pot, F., and F. Vaas. 2008. "Social Innovation, the New Challenge for Europe." *International Journal of Productivity and Performance Management* 57 (6): 468–473.

Public Resource Center. 2009. *Introduction to NPO Practice Management*, Toshindo Publishing co.,Ltd, Tokyo.

Raynor, J., C. Cardona., T, Knowlton., R, Mittenthal., and J, Simpson. 2015. "Capacity Building 3.0." TCC-group.

https://www.tccgrp.com/wp-content/uploads/2018/09/Capacity-Building-3.0-How-to-Strengthen-the-Social-Ecosystem.pdf.

Rossi, Peter H. ; Lipsey, Mark W and Freeman, Howard E ;（2003）*Evaluation: A Systematic Approach*, Sege Publication （大嶋巌・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—システマ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）.

グリーンファンド秋田, 2015「グリーンファンド秋田第 7 期総会議案書」グリーンファンド秋田.

半澤彰浩. 2016「「風車」から生まれた新たな絆」『生活と自治』No.568.

半澤彰浩. 2014「生活クラブエナジー設立にむけて」『エネルギーを市民の手に取り戻そう』生活クラブ首都圏リージョナル連帯自然エネルギー推進プロジェクト.

半澤彰浩. 2012「生活クラブ風車の建設と新たなチャレンジ」『生活協同組合研究』vol.433.

半澤彰浩. 2015「生活クラブ風車「夢風」の建設とにかほ市との地域間連携の取り組み」グリーンファンド秋田.

北海道グリーンファンド監修. 1999b 『グリーン電力—市民発の自然エネルギー政策—』コモンズ.

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. http://hdl.handle.net/2115/52633

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.

小島廣光・平本健太編著. 2011.『戦略的協働の本質—NPO,政府,企業の価値創造—』有斐閣.

日本協同組合学会訳編. 1994.『西暦 2000 年における協同組合〔レイドロー報告〕』日本経済評論社.

生活クラブ生活協同組合神奈川. 2016「第 10 次中期計画（2016 年～2020 年）」生活クラブ生活協同組合神奈川.

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.

鈴木亨. 2014「地域が主導するエネルギー事業」『North East Think Tank of Japan』No.83.ほくとう総研.

鈴木亨. 2012「北海道における市民風車のとりくみ」北海道グリーンファンド.
（http://eprints.lib.hokudai.ac.jp/dspace/bitstream/2115/50805/1/3_suzuki.pdf）

高浦康有. 2007「ソーシャル・キャピタルの資本的形成—NPO 法人北海道グリーンファンドの市民風車設立事業を事例に」『研究年報経済学』vol.68,no.4.

United Nation , A/70/L.1. 2015. *Transforming our word: the 2030 Agenda for Sustainable Development,* United Nation.（http://www.un.org/ga/search/view_doc.asp?symbol=A/70/L.1）「我々の世界を変革する：持続可能な開発のための 2030 アジェンダ」（http://www.mofa.go.jp/mofaj/files/000101402.pdf）2021/2/1 閲覧

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