



Title	NPO, 政府, 企業間の戦略的協働 : 北海道NPOバンク
Author(s)	小島, 廣光; Kojima, Hiromitsu; 畑山, 紀 他
Citation	經濟學研究, 58(2), 11-44
Issue Date	2008-09-11
Doc URL	https://hdl.handle.net/2115/34657
Type	departmental bulletin paper
File Information	11-44.pdf



NPO，政府，企業間の戦略的協働

—北海道 NPO バンク—

小島 廣光・畑山 紀

大原 昌明・樽見 弘紀・平本 健太

I 研究の目的と協働の窓モデル

1. 研究の目的

本研究は、NPO、政府、企業という3つの異なるセクターに属する組織間の戦略的意図にもとづく協働（以下「戦略的協働」もしくは「協働」と略記）のプロセスを解明することを目的としている。

21世紀のNPO、政府、企業は、それぞれ独自のマネジメントを行いつつも、新しい社会的価値の創造を目指し、戦略的協働を積極的に展開することになった。しかし、戦略的協働のための具体的な方法は、いまだ試行錯誤の段階にあり、解明されていない。

NPO、政府、企業間の戦略的協働に関しては、小島他（2008）において20の命題が既に析出されている。本稿では、北海道NPOバンクの協働プロジェクトの詳細な事例研究にもとづき、戦略的協働の前史、形成、実現、展開の4つの過程を分析し、既出の命題の妥当性を検討する。

2. 協働の窓モデルと年代記分析

NPO、政府、企業間の戦略的協働を分析するための理論的枠組としては、著者らが前稿で提示した「協働の窓モデル」を採用する。協働の窓モデルの特徴は以下の3点に要約される¹⁾。

第1に、NPO、政府、企業を参加者とする

戦略的協働システムにおいては、4つの独自の生命をもった独立の流れがあることである。これらの流れは、①問題の流れ、②解決策の流れ、③活動の流れ、④組織のやる気の流れの4つであり、決定的な時点で協働の窓が開くことによってそれぞれの流れは合流する。

第2に、協働の窓が開閉することである。協働の窓とは、「参加者のうちでも特に重要な参加者である協働アクティビストが、特定の問題を注目させたり、自ら得意な解決策をおし進めたり、組織のやる気を高めたりする好機」を指す。

協働の窓には、問題の窓、解決策の窓、組織のやる気の流れの窓の3種類がある。この3種類の協働の窓が開くことを契機に、様々な参加者によって問題の流れに投げ込まれた問題（過去に投げ込まれた問題を含む）、解決策の流れに投げ込まれた解決策（過去に投げ込まれた解決策も含む）、あるいは組織のやる気の流れの中に投げ込まれた組織のやる気（過去に投げ込まれた組織のやる気も含む）がそれぞれ、その開いた3種類の協働の窓を通して、活動の流れの中に入り、浮遊している。なお、活動の流れの中を浮遊している活動は、①協働の実現につながる活動と②実現された活動の2種類からなる。

第3に、活動の流れの中で、浮遊している問題のセットであるアジェンダ、解決策のセットである諸解決策、組織のやる気のセットである組織のやる気状況、活動のセットである諸活動の4つが、全くの偶然だけでなく、協働アクティ

1) 協働の窓モデルの詳細については、小島（2006）。

ピストの能動的な結び付けにより1つのパッケージを構成する場合があることである。このような1つのパッケージを構成した場合、諸解決策が正式に決定・正当化され、協働が実現される。

本研究で採用する解析手法は、時系列分析の特殊形である年代記分析である。年代記分析においては、協働プロジェクトの事象が経時的に追跡されるため、因果的な事象を経時的に確認することができる利点がある。北海道NPOバンクのデータは、上述の「協働の窓モデル」に則して収集されると同時に、年代記分析によって解析される。

II 北海道NPOバンク

1. NPO推進会議とNPOサポートセンターの誕生から成長までの協働前史（第1期 1994年12月～2002年3月）

(1) NPO

北海道NPOバンクは、バンクという名前が付いているが、銀行ではなく、集めた資金を融資する貸金業を営むNPO法人である²⁾。NPO法人は、株式会社の場合とは異なり、株主から出資を受けることにより資金を調達することはできない。そこで、民法667条にもとづいて、出資金の受け皿としてNPOバンク事業組合が設立された。北海道NPOバンクは、このNPOバンク事業組合から融資を受け、NPOなどに融資を行う³⁾。

北海道内でのNPO活動は、1995年5月のNPO推進北海道会議（以下「推進会議」と略記されることがある）の結成から始まった。推進会議の創設以来の代表委員（理事）である田口晃は、次のように述懐している。

「1994年ごろだったでしょうか。日本の縦割り社会の風通しの悪さに辟易し、政官業癒着のがんじがらめの中でしか、世の中のことは運

ばないのかという疑問が、噴火直前の火山の地鳴りのように生じた。不十分なものであれ、政権交代が50年ぶりに行われたことも、我々がこのような疑問と変化への希望をもった理由かもしれない。1人1人が自分の意志と判断で、何か意味のあることをしたいと痛切に思った⁴⁾。

そのころ、アメリカなどでのNPOの興隆が札幌にも伝えられ、阪神・淡路大震災被災地でのボランティアの活躍振りが、全国的にも注目され、東京では、NPO法の制定が進められていた。しかし、このような「東京中心の発想が、地域の自発性を殺してきたと思う。北海道でもNPO活動を始めようと思った⁵⁾」。

1994年の年末、推進会議の事務局長である佐藤隆は、市民グループを代表して、翌年5月に行われる北海道知事選挙の堀達也候補の陣営に対して「NPOに対する支援」を選挙公約に入れるよう働き掛けた。堀達也候補の陣営はこの提案を受け入れた。選挙の結果、堀達也は当選し、北海道知事に就任した。

「NPOに対する支援」を公約に入れるよう要請した佐藤隆や市民団体は、NPOに関する推進施策を提言する団体を結成する必要に迫られた⁶⁾。その結果、1995年5月17日、北海道初の中間支援組織である「NPO推進北海道会議」（「推進会議」と略記されることがある）が誕生した。

推進会議は「NPOに対する支援」を標榜して発足した中間支援組織としては、全国的にも草分けであった。創設に参加した成員は、旅行代理店経営者、酒類販売店経営者、印刷業者、弁護士、学校の事務員、生協理事経験者、大学教員などであった⁷⁾。

推進会議は、①NPO推進施策の提案活動、②市民にNPOを伝える情報交流活動、③調査

4) 田口 (2002), p. 62.

5) *ibid.*, p. 62.

6) 1994年の年末に、佐藤隆は、当時NPO推進フォーラム代表であった山岸秀雄から、北海道におけるNPO活動の拠点組織の設立を要請されていた。

7) 田口 (2002), p. 62.

2) 河西 (2007), p. 113.

3) *ibid.*, pp. 113-114.

年表 1 NPO 推進会議と NPO サポートセンターの誕生から成長までの協働前史
(第 1 期 1994 年 12 月～2002 年 3 月)

年	月日	N P O	政 府	企 業
1994 年	12 月	佐藤 隆が、市民グループを代表して、95 年 4 月の北海道知事選挙の堀 達也候補に対して「NPO に対する支援」を公約の 1 つにするよう要請する。		
1995 年	1 月 17 日	阪神・淡路大震災が発生し、NPO やボランティアが活躍する。		
	4 月 9 日		北海道知事選挙で堀 達也候補が「NPO に対する支援」を公約の 1 つにして当選する。堀道政(1 期目)が発足する。	
	5 月 17 日	NPO 推進北海道会議が発足する。		
	11 月 30 日		北海道庁の不正支出が 10 億 8,000 万円になったことが発表される。	
1996 年	2 月 6 日		北海道庁は、92 年度と 93 年度の不正経理額を 8 億 2,733 万円と発表する。94 年度と 95 年度と合わせて総額は 19 億 766 万円になる。	
	11 月 20 日		赤レンガ・政策検討プロジェクトチーム(田口 晃座長)が発足する。	
1998 年	3 月 19 日		NPO 法が国会で成立する。	
	3 月 28 日	北海道 NPO サポートセンターが発足する。		
	4 月 30 日		赤レンガ・政策検討プロジェクトチームが、NPO の活性化策を検討した報告書をまとめ、堀 達也知事に手渡す。	
	8 月 21 日		北海道 NPO 活動促進検討委員会が発足する。	
	12 月 1 日		NPO 法が施行される。	
1999 年	4 月 9 日	北海道 NPO サポートセンターが NPO 法人の認証を受ける。		
	4 月 11 日		北海道知事選挙で堀 達也候補が再選される(2 期目)。	
	4 月 16 日	NPO 推進北海道会議が NPO 法人の認証を受ける。		
	4 月 21 日	北海道 NPO 越智基金の創設が決まる。		
	6 月 7 日		堀 達也知事が、「構造改革推進本部」とその事務局である「構造改革推進室」を設置する。	
2000 年	4 月 1 日		四辻 淳が、政策室主査兼構造改革推進室主査となる。	
2001 年	4 月 1 日		北海道庁の機構改革で「総合企画部政策室・構造改革推進課」が設置され、中堅精鋭スタッフが配属される。	
	12 月 15 日	NPO 法人ねおすの越年資金ショートの記事が、『北海道新聞』に掲載される。		

研究活動を柱とする各種事業を展開してきた⁸⁾。

1998年3月28日、この推進会議によって設立されたのが「北海道NPOサポートセンター」(「NPOサポートセンター」あるいは「サポートセンター」と略記されることがある)である。この北海道NPOサポートセンターが一貫して実践してきたことは、市民主導のNPOの支援体制を確立すること、つまり真の意味での「NPOのためのNPO」になることであった。

なお、札幌市内には、NPOサポートセンターのほかにも、北海道立市民活動促進センターや札幌市立市民活動サポートセンターが、ほぼ同じ役割を果たしながら活動している。他方、NPOサポートセンターは、これら「公設」の中間支援組織とは異なった存在意義を有してきた。

NPOサポートセンターは、①「市民設・市民営」のNPOに対する支援、②道内拠点都市でのNPOサポートセンターの設立支援、③NPO法人格取得希望団体のサポート、④NPO法人連絡会の開催、⑤各種NPO実務講座の開催、⑥NPOサポート専門家会議の運営、⑦ブックレット等の書籍販売、⑧経理・事務・発送業務の受託を恒常的に実施するとともに、随時、自治体からの受託業務を手がけてきた。

このように、NPOサポートセンターは、NPOに提供するサービスで圧倒的な実績を誇るとともに、自らもNPOとして、常に現場に目を凝らし、実効性のあるサービスを提供してきた⁹⁾。

NPOサポートセンターの活動が軌道に乗った1999年度においては、個人会員が141名、団体会員が46団体であり、推進会議とほぼ同じ規模である。その総収入は、受託事業を始めたために、推進会議の総収入を大きく上回る2,765万円となった。

8) 推進会議の1996年度の個人会員は61名、賛助会員は6団体、収入は46万円、2001年度の個人会員は141名、賛助会員は64団体、収入は611万円と成長した。

9) 樽見(2007)、p.104。

NPOサポートセンターの法人格取得希望団体へのサポートは、初期の3年間において、次のような実績を残した。1999年の場合は、無料相談件数が75件、申請書類作成が60件、2000年の場合は無料相談件数が77件、申請書類作成が45件であった。2001年の場合は、無料相談件数が130件、申請書類作成が38件であった。

NPO法が施行された1998年12月1日、道内では、全国で最も多い8件の認証申請が道庁と支庁にあった¹⁰⁾。NPO法施行から4年が経過した2002年11月30日までの北海道での認証数は、全国第4位の352であった。この数字は、北海道NPOサポートセンターの法人格認証サポートによるところが大きかった。

北海道NPOサポートセンターは、1999年4月9日に法人格を取得し、上田文雄が初代理事長に、小林董信が事務局長にそれぞれ選任された。同年4月16日には、NPO推進北海道会議も法人格を取得し、田口晃が代表理事に、佐藤隆が事務局長にそれぞれ選任された。

これにより、NPO、政府、企業間の戦略的協働を展開する能力をもった2つのNPOが誕生した。

「2001年12月15日の『北海道新聞』に『銀行から借り入れができないNPO、年の瀬を越せるか』という、新聞紙面を3分の1も使った衝撃的な記事が目飛び込んできた。水辺で自然観察をしている写真をよく見ると、私(高木晴光NPO法人ねおす理事長)たちが実施しているエコツアー(自然の旅)の一場面であった。資金繰りが必要なNPOに銀行が融資をしないので、年末に困っているという内容であり、ご親切にもそのNPOは『ねおす』であるという誠に具体的な記事なのだ。

すわ、倒産か!、まさか、こんな内容で新聞に載るとは、驚愕の極みであった。たしかに、記者に嘆いたことなので、事実関係は間違っ

10) 『朝日新聞』(1998/12/2朝刊)。

いない。しかし、これでは風評被害を受けること間違いなしであり、慌ててスタッフを総動員して、会員の皆さんに『資金繰りはついてますから大丈夫です!』と電話を掛けまくった。役員貸付にて急場をしのいだ。新聞社には猛烈に抗議した。

活動を始め10年を越え、入金が事業終了後になる契約も増え、一般企業のように資金繰りが必要な経営となっていたのだ¹¹⁾。

(2) 政府

1996年度には、堀達也北海道知事の選挙公約の中にあつた「NPOに対する支援策」を立案するために、道庁の総合企画部政策室は、関係部署の職員と公募職員による15名の「赤レンガ・政策検討プロジェクトチーム」を発足させた。座長には、NPOに関する政策提言を続けてきた推進会議の田口晃代表理事が務めることになった¹²⁾。このプロジェクトチームの目的は、「豊かな地域社会を築いていく上で、その活動に期待が高まっている民間非営利組織(NPO)について、本道の実態に即した推進方向等を調査・検討する」ことであつた。

赤レンガ・政策検討プロジェクトチームは、当初、1年の予定でスタートした。しかし2年間にわたり喧喧諤諤の議論を展開し、1998年4月30日、「NPOの活性化を検討した報告書をまとめ、堀達也知事に手渡した。NPO活動を行政として支援する道独自の条例試案も盛り込まれており、道はこれをもとに条例化の検討作業を進める考えであつた¹³⁾」。

「条例試案は、NPOと道、市町村、企業が連携することで、北海道に従来の官主導、公共事業依存から脱却した『新しい市民社会』の構築を目指すとの基本理念を提示した。その上で、

毎年度、道がNPO活動を活性化するための施策を講じるほか、国に必要な制度や財政措置を求めていくことを盛り込んでいた¹⁴⁾」。

「道は、国の動きに先行する形で、NPOの推進に関する赤レンガ・政策検討プロジェクトチームでの検討を進めてきた。堀達也知事は、1998年を元年として位置づけた『北海道構造改革』でも、NPO活動を促進するための独自政策を予算化したほか、NPO関連職員の増員を図っている¹⁵⁾」。

「また、報告書は、条例案以外にも、NPOの活動のPRや人材育成、財政支援などの複合的な機能をもったサポートセンター『NPOメッセ』を、行政から独立した法人として設置する構想なども打ち出している¹⁶⁾」。

1998年8月21日、北海道は、赤レンガ・政策検討プロジェクトチームを継承する形で「NPO活動促進検討委員会」を設置した。委員長は横山純一が務めることになった。横山委員長は、事務局である道庁の担当部門のシナリオに添うかたちで、とりまとめを図ろうとした。しかし議論が紛糾し、当初1年の予定が2年もかかった。委員会は、後に北海道が決定した「北海道市民活動促進条例」の原案を報告した。

1999年6月7日、約2年前に吹き出した北海道庁不正事件に対処するために、堀達也知事は、自らが本部長に就く「構造改革推進本部」とその事務局となる「構造改革推進室」を設けた。「構造改革推進室には、道庁の各部署から約30人の精鋭が、3年の時限で集められた¹⁷⁾」。

11) 高木(2007), p. 22. 高木晴光は、後述するように、NPOバンク事業組合の理事長に就任している。

12) 小島の田口晃への聴取調査(2008/6/24), 田口晃他(1998)。

13) 14) 15) 『北海道新聞』(1998/4/30夕刊)。

16) なお「この日は赤レンガ・政策検討プロジェクトの物流効率化に関する検討チームの報告も行われ、輸送の共同化、鉄道やトラックなど複数の輸送機関を連結させた輸送体制づくりなどが提案された。赤レンガ・政策検討プロジェクトはほかに、道内の自然と文化の保存、市町村連携、政策評価システムの開発について検討しており、これらも5月中旬に報告書にまとめられる」。『北海道新聞』(1998/4/30夕刊)。

17) 畑山の「堀道政下のNPO関連政策とNPOバンクに設立の経緯についての質問」に対する小林董信の回答書(2006/12/11)(以下「畑山への小林董信の回答書」(2006/12/11)と略記)。

2001年4月1日、道庁の組織変更にもない構造改革推進室は廃止され、新たに「総合企画部政策室・構造改革推進課」が設けられ、四辻 淳主査（構造改革推進室以来の主査で、協働担当）、H主査（2002年4月1日就任、自主・自律担当）、課長補佐（2001年4月1日就任）、課長（2001年4月1日就任）という布陣になった。第2期（協働形成期）に入ると、「このラインは機能し、NPO 推進北海道会議の佐藤 隆と四辻 淳主査が解決策・アイデアを生成・特定化し、H主査が実務を担い、課長補佐が根回しを行い、課長がGOサインを出した¹⁸⁾」。

（3）第1期の小括

第1期は、NPO 推進北海道会議とNPO サポートセンターの誕生から成長までの協働前史にあたる。この第1期の参加者の行動は次のように整理される（表1の第1列）。

① 協働アクティビスト

第1期の協働アクティビストは、①佐藤 隆と②小林董信の2名である。上述のように、1994年の年末、佐藤 隆は市民グループを代表して、翌年5月に行われる北海道知事選挙の堀達也候補陣営に対して、「NPO に対する支援」を選挙公約に入れるよう働き掛けた。

「NPO に対する支援」を公約に入れるよう要請した佐藤 隆たちは、NPO に関する推進施策を提案する団体、すなわちアドボカシー団体をつくる必要に迫られた。その結果、1995年5月17日、推進会議が誕生した。推進会議は「NPO に対する支援」を標榜して発足した中間支援組織としては、全国的にも草分けであった。佐藤 隆は、設立された推進会議の事務局長に就任した。

1998年3月28日、推進会議によって「北海道NPO サポートセンター」が設立された。第1期のもう1人の協働アクティビストである小林董信は、NPO サポートセンターの事務局長

に就任した。NPO サポートセンターが一貫して実践してきたことは、市民主導のNPO の支援体制を確立すること、つまり真の意味での「NPO のためのNPO」になることであった。

NPO サポートセンターは、NPO に提供するサービスで圧倒的な実績を誇るとともに、自らもNPO として、常に現場に目を凝らし、実効性のあるサービスを提供してきた。

これにより、上述のように、NPO、政府、企業間の戦略的協働を展開する能力をもった2つのNPO が誕生したのである。なお以下では、NPO 推進北海道会議と北海道NPO サポートセンターを「推進会議&サポートセンター」と表記し、1つの組織として扱う。

② 参加者

第1期の主たる参加者は、①推進会議&サポートセンター、②北海道庁、③北海道労働金庫、④市民・NPO の4つである。

③ 協働の場

第1期の協働の場は、①推進会議&サポートセンターの会合、②道庁構造改革推進室（99年6月～01年3月）および③道庁構造改革推進課（01年4月～）の3つである。

④ 問題の流れ

第1期においては、2つの問題の窓が開いた。まず、問題の窓①「推進会議&サポートセンターの発足」が開いた。この問題の窓①が開いたのを契機に、問題①「NPO に対する支援」が認識・定義された。次に、問題の窓②「北海道庁不正事件の摘発」が開くことを契機に、問題②「北海道庁の構造改革の推進」が認識・定義された。

⑤ 解決策の流れ

この第1期においては、解決策の窓①「赤レンガ・政策検討プロジェクトチーム報告書の知事への提出」が開いた。この解決策の窓①が開いたのを契機に、解決策①「赤レンガプロジェクトチームのNPO 活性化策」が生成・特定化され、開いた窓①を通して、活動の流れの中に入り、浮遊していた。しかし、この解決策①は、

18) 「畑山への小林董信の回答書」(2006/12/11)。

NPO の活動の PR や人材育成, 財政支援などの複合的な機能をもったサポートセンターである『NPO メッセ』等を含んではいたが, 未だ十分に練られた内容ではなかった。

⑥ 組織のやる気の流れ

第1期には, いかなる組織のやる気もやる気の流れの中に投げ込まれなかった。

⑦ 活動の流れ

第1期においては, ①推進会議&サポートセンターによる各種のNPO支援, ②「NPO法人ねおすが資金繰りに行き詰まる」との新聞報道が, 投げ込まれ浮遊していた。

⑧ 4つの結び付き

第1期の活動の流れの中では, アジェンダ(問題①-②), 諸解決策(解決策①), 組織のやる気状況(組織のやる気なし), 活動状況(活動①-②)の4つは, 活動の流れの中で浮遊していたが, 相互に全く結び付いておらず1つのパッケージを構成していなかった。その結果, 新たな協働は実現しなかった。

2. NPOバンクの設立までの協働形成期 (第2期2002年4月~2002年10月)

(1) NPO

2002年4月1日, 上述のように, 北海道庁の組織変更にもない構造改革推進室は廃止され, 新たに「政策室構造改革推進課」が設置された。

2002年5月, 構造改革推進課の協働担当の主査である四辻 淳が, NPOサポートセンターの小林董信を訪ねた。彼は, (1)NPO向け融資制度を検討するため, NPO・企業(金融機関)・北海道庁の関係者による非公式の組織をつくるにはどうしたらよいか, (2)「NPOで融資を望んでいる団体数と希望融資額」を調べることはできないか, という相談を持ちかけた。

この相談は直ちに実を結ぶことになった。(1)の非公式の組織に関しては, 5月20日, 「NPO融資制度検討準備会」の初会合が持たれた。

検討準備会には, ①小林董信と佐藤 隆を含む北海道NPOサポートセンターの数名のスタッフ, ②北海道庁の政策室構造改革推進課の四辻 淳とH主査, ③人事交流で道庁の構造改革推進室に派遣されていた北海道銀行職員1名が参加し, NPO融資制度の基本的スキーム等について検討を開始した。

5月31日, 推進会議の総会で, 「NPOに対する資金融資制度の創設をめざし, 重点的に制度作りに取り組むこと」が決定された。推進会議は, 同会議が管理運用している「NPO越智基金」から500万円を融資原資として拠出することを事前に決定していた。

6月2日を含めた以後2~3回のNPO融資制度検討準備会では, 北海道銀行や北洋銀行の職員, 研究者, 佐藤 隆, 北海道労働金庫の職員, 公認会計士などが参加し, 「北海道エンジェルバンク(案)」等を具体的に検討した。

(2)のNPOの資金需要に関しては, 5月23日と24日の両日, NPOサポートセンターに3台の臨時電話が引かれ, 道内の事業型NPOとワーカーズ・コレクティブの約300団体に電話による聴取調査が試みられた。この2日間の強行日程で試みられた聴取調査の結果から, 次の2点が明らかになった。(1)回答のあった103団体のうち, 約70%の団体が融資を希望している。(2)融資希望額は50万円以下, または200万円以下であるとした団体が56%を占めている¹⁹⁾。

「特に関心が高かったのが, 介護サービス関係だ。1カ月単位で請求する介護報酬が支払われるのは約2カ月後。人件費や交通費など必要経費は, 少なくとも2カ月分を用意しなければならない。特に憂うつなのが, 法人税などの納付が集中する五月という。ある介護サービスのNPOは『ヘルパーへの人件費への支払いで空っぽ。税金は代表のポケットマネーから出さざるを得なかった』と打ち明ける。

介護関係のNPOは, 民間介護のすき間を埋

19)20『北海道新聞』(2002/6/5朝刊)。

年表2 NPOバンクの設立までの協働形成期（第2期 2002年4月～2002年10月）

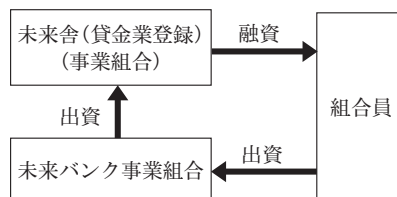
年	月日	NPO	政府	企業
2002年	4月1日		Hが構造改革推進課の主査（自主・自律担当）になる。	
	5月初旬		構造改革推進課の四辻 淳が、NPO サポートセンターの小林董信を訪問する。	
	5月20日	NPO 推進北海道会議の提唱により、非公式の組織「NPO 融資制度検討準備会」が設けられる。		
	5月23日	北海道NPOサポートセンターが、「NPOで融資を望んでいる団体数と希望融資金額」の電話アンケートを実施する（24日も）。		
	5月28日		北海道が「市民活動基盤強化検討委員会」（委員長：樽見弘紀）を設ける。この会合で、樽見委員長は「北海道バスケット構想」を提示する。	
	5月31日	NPO 推進会議の総会で「NPO に対する資金融資制度の創設」を目指すことが決定される。		
	6月3日	「NPO 融資制度検討準備会」の第2回会合が開かれる。この会合で、解決策「北海道エンジェルバンク」が提示される。		
	6月10日	「NPO 融資制度検討準備会」の第3回会合が開かれる。		
	6月24日	北海道NPOバンクの設立総会が開催される。		
	6月末から7月の初め		構造改革室のH主査（自主・自律担当）が、「北海道コミュニティバンク設立スケジュール」（案）を作成する。	
	7月29日	NPOバンク事業組合の設立準備打合せ会が開かれる。		
	8月5日	NPOバンク事業組合の設立総会が開催される。	北海道が、2003年度から道職員の民間出向制度の派遣先に、NPOも加えることを決定する。	
	8月7日	NPOバンク（NPOバンク&NPOバンク事業組合）の発足記念総会が開催される。		北海道労働金庫が、NPOバンクに100万円の寄付を行う。以後、北海道労働金庫は、NPOバンクに理事と融資審査員を継続的に派遣する。
	8月19日	佐藤 隆や高木晴光ら3人が、堀達也北海道知事に対して、北海道のNPOバンク事業組合への出資を要請する。	北海道が、NPOバンク事業組合への1,500万円の出資を内定する。	
	8月	杉岡直人が、札幌市とNPOバンク事業組合への支援策について交渉する。	札幌市が、杉岡直人への口約束ながら、NPOバンク事業組合への500万円の補助金交付を内定する。	
	9月6日	北海道NPOバンクが北海道に貸金業者の登録を行う。		
	10月4日	北海道NPOバンクがNPO法人の認証を受ける。		
10月10日		北海道議会が、NPOバンクの融資原資の提供を目的とした「NPOバンク事業組合」への1,500万円の出資を含む道の2002年度補正予算案を議決する。		
10月28日	北海道NPOバンクが、第1回融資利用申込の受付を開始する。			

める役割をしており、要望があれば採算をある程度、度外視しても、受け入れているのが実態だ。利用が増えるほど、ヘルパーの件費もかさむため、用意する運転資金も膨らんでしまう(関係者)。運転資金を確保しようにも、NPO 法人自体に担保となる不動産がほとんどないことから、金融機関は融資に慎重。東京労金や近畿労金などが特別融資枠を設けているが、労働金庫法施行令の員外融資に当たるため、福祉団体に限られるなどの悩みもある²⁰⁾。

5月28日と29日の両日、小林董信とH主査は東京へ出張し、「未来バンク」や「市民バンク」などの先進事例の調査を試みた。NPOバンクの制度設計に関しては、次の2つの解決策が考えられた。第1案は「未来バンク」方式である(図1)。組合員は未来バンク事業組合に出資し、未来バンク事業組合は未来舎に出資し、そして未来舎は組合員に融資する。未来舎に相当する組織をNPO法人とした場合、NPO法人は出資の引き受けができないので、出資の受け皿としては事業組合が利用される。第2案は「市民バンク」方式である。バンクが提携した金融機関(例えば、全信協)に融資してもらう方法である。小林董信は第1案を、H主査は第2案を、それぞれ最適と考えていた。

NPOサポートセンターの会報『北海道NPO情報』(2002年6月号)のなかでは、小林董信が最適と考える「未来バンク」方式が、北海道NPOバンクの暫定的ではあるが、有力なスキームとして捉えられていた。

「未来バンク」方式にもとづく金融スキームの概要は次の通りであった。すなわち、①期間は最長2年、②金利は2%程度、③融資対象はNPOやワーカーズ・コレクティブ、④融資の審査は、専門家の経営分析と審査委員の面接、⑤融資額は200万円程度、⑥融資金の用途は運転資金中心(開業資金、設備資金も可)、⑦担保は代表者と連帯保証人1名、⑧返済方法は元利均等、毎月返済が基本、⑨事業開始は2002年度後半(貸金業や金融NPO法人の認証の準備が整い次第)であった。



出所：NPO 融資制度検討準備会の内部資料より作成。

図1 未来バンクの仕組み

備が整い次第)であった。

この「未来バンク」方式の金融スキームは、NPO 同士の「連帯資金」のイメージの「任意組合」に資金余力に応じて出資金を集め、この資金を融資原資にすることを基本としている。したがって、自助努力を前提に、政府や企業・個人の出資や融資が期待される²¹⁾。

2002年6月1日の『北海道新聞』の朝刊は、「全国初『NPOバンク』－『NPO推進北海道会議』年度内設立 無担保で低利融資」の見出しで、NPOバンク設立の進捗状況を次のようになりに詳細に報じた。「市民団体や民間非営利団体(NPO)の活動を支援しているNPO推進北海道会議は、NPOに無担保で低利融資する『NPOバンク』を本年度中に設立する。東京都や山口県に起業家向けに融資する市民バンクはあるが、NPOに絞ったのは全国で初めて。銀行などから融資を受けられないNPOにとって、朗報となりそうだ²²⁾」。

2002年6月に入り、NPO融資制度検討準備会が集中的に開催された。検討準備会では、NPOバンクの基本的スキームに関して、さまざまな案をめぐり幅広い検討が行われた。最終的に、事業組合を利用する「未来バンク」方式の採用が決定された。融資制度の内容と運営、すなわち、①融資期間、②金利、③融資審査の体制と方法、④融資決定手続き、⑤債務保証、⑥返済方法、⑦管理事務などに関する詰めた検

21) 『Jnet』第102号(2002/6/1), p.2.

22) 『北海道新聞』(2002/6/1朝刊)。

討も行われた。NPO 法人の理事会と融資審査委員会 (2004 年 12 月以降、「審査委員会」に変更) のメンバー構成についての原案もできあがった。

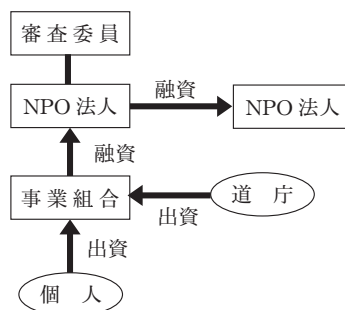
この間の NPO 融資制度検討準備会のメンバー構成は流動的であった。特に金融機関の参加者の参入・退出が目立った²³⁾。

こうして迎えた 2002 年 6 月 24 日、この準備委員会が母体となり、法人化を前提とした「北海道 NPO バンク²⁴⁾」の設立総会が開かれた。設立総会では、NPO 融資制度検討準備会による提案が全て承認され、直ちに NPO 法人の認証申請が北海道知事に対して行われた。確定した北海道 NPO バンクの基本的スキームは図 2 の通りである。

「設立総会で承認された理事会・審査委員会体制の制度設計および貸金業登録は、道庁の H 主査 (自主・自律担当) の力が大きかった。金融機関出身の中途入組であった H 主査は、金融の素人集団としての北海道 NPO バンク関係者が策定する事業計画や資金計画の数々は正視に堪えなかった。その結果、道庁職員である H 主査が、借入申込書や契約書等の書式のかなりの部分を起草した²⁵⁾」。

8 月 5 日、「NPO バンク事業組合」が、設立総会を経て誕生した²⁶⁾。NPO バンク事業組合は、融資希望団体および地方自治体・企業・篤志家からの出資と寄付を募り、集めた資金を NPO 法人北海道 NPO バンクに貸し付ける。

8 月 7 日に開催された北海道 NPO バンク発足記念総会では、出資・寄付の募集要項と PR 用パンフレットが披露され、北海道 NPO バン



出所：NPO バンクフォーラム実行委員会 (2004), p. 19.

図 2 北海道 NPO バンクの仕組み

クの 2002 年度運営方針が決定された。

NPO サポートセンターの情報誌『北海道 NPO 情報』(2002 年 9 月号) では、早くも「11 月からの融資開始を目指して準備中」とアナウンスされた。

NPO 法人北海道 NPO バンクと NPO バンク事業組合の 2 つの組織が誕生することによって、「NPO 法人がつくった NPO 支援のバンク」の両輪が揃ったことになる。

8 月 19 日、佐藤 隆 NPO バンク設立代表者、高木晴光 NPO バンク事業組合理事長ら 3 人は、堀 達也知事に対して、北海道の NPO バンク事業組合への出資を要請した。要請を受けた北海道は、NPO バンク事業組合への 1,500 万円の出資を内定した。

その後、北海道による出資に意を強くした杉岡直人北海道 NPO バンク理事長は、札幌市と NPO バンク事業組合への支援策について交渉

23) 「畑山への小林董信の回答書」(2006/12/11)。

24) NPO のメンバーは「バンク」という名称を用いることを強く主張した。他方、NPO 法人の認証窓口である北海道庁の石狩支庁から、「バンク」という名称を用いることに対してクレームが出そうになった。しかし、すでに全国の市民金融団体が「バンク」という名称を用いていることもあり、最終的にこのクレームは出なかった。小島の四辻 淳への聴取調査 (2008/6/25)。

25) 樽見 (2007), p. 106.

26) 2002 年 6 月の終わりから 7 月の初めにかけて、H 主査は「北海道コミュニティバンク設立スケジュール (案)」を作成している。スケジュール (案) では、(1) NPO 法人の認証に 3 ヶ月を要する、(2) 9 月中旬に開かれる定例道議会で NPO バンクへの財政支援が議決されると想定されていた。その上で、① NPO バンクの法人の認証、② NPO バンク事業組合の設立、③ 貸金業登録、④ 行政予算関係の 4 つの詳細な日程が設定されていた。このスケジュール (案) はほぼ遵守された。小島の四辻 淳への聴取調査 (2008/6/25)。

した。その結果、札幌市は、杉岡直人への口約束ながら、NPOバンク事業組合への500万円の補助金交付を内定した²⁷⁾。

9月6日、北海道NPOバンクは北海道に貸金業者の登録を行った。

10月4日、北海道知事より北海道NPOバンクの認証が得られた。これにより、わが国初の「NPO法人がつくったNPOバンク」が誕生した²⁸⁾。

10月10日、北海道議会が、NPOバンクの融資原資の提供を目的とした「NPOバンク事業組合」への1,500万円の出資を含む道の2002年度補正予算案を議決した。

しかし、「北海道NPOバンクの関係者は、道庁の出資に続く、後述される札幌市の補助金交付を漫然と喜んでばかりはいられなかった。行政由来の資金が2,000万円も集まってしまった結果、市民社会から集める資金（具体的には、市民やNPO、企業などからの出資金と寄付金）が、この2,000万円を1円でも超えていなければ、新しい『銀行』の主導権を市民側が握る、ということにはならないからである²⁹⁾」。運用開始までの短い期間の中で、出資に協力してくれる市民・NPO・企業を集めるには多大な努力が必要であった。

なお、この時期、北海道庁も、(財)北海道地域活動振興協会の出資金がNPOバンク事業組合の出資金の過半数を占め、NPOバンクの運営の主導権を握ることは全く考えていなかった。むしろ市民・NPO・企業の出資が、多ければ多いほど好ましいと考えていた³⁰⁾。

10月28日、北海道NPOバンクは、第1回融資申込の受付を開始した。

(2) 政府

道庁の環境生活部は、「NPO融資制度検討準備会」というもう1つの協働の場を設定した。

2002年5月28日、北海道庁の外郭団体である(財)北海道地域活動振興協会は、NPOを所管する道庁の環境生活部生活文化青少年室生活振興課から委託を受け、「市民活動団体基盤強化検討委員会」（委員長は樽見弘紀）を設置した。この検討委員会では、NPOの金融支援策に関する種々の検討が行われた。

検討委員会の委員の総数は10名である。そのうち7名が弁護士・公認会計士等の学識経験者や金融機関等の実務家であり、3名がNPOバンク設立準備関係者であった。

樽見委員長は、検討委員会の会合で、NPOの金融支援の枠組に関して「北海道バスケット」構想を提示した。構想は、大口計画支援と小口緊急支援の2つの柱からなっていた。

2002年8月、市民活動団体基盤強化委員会「中間報告」を提出した。報告書に盛られた提言の目玉の1つとして、道内でもNPO独自の融資制度が誕生したあかつきには、これら市民ベースの金融制度への資金提供を強く推奨していた。

この中間報告にもとづいて、北海道議会は、設立間もない北海道NPOバンクへの1,500万円の出資を含む2002年度補正予算案を可決した。かくして、NPO法人ベースで日本初というだけでなく、市民と自治体の共同出資という面からも日本初の市民金融制度の誕生につながった³¹⁾。

「市民活動団体基盤強化検討委員会の設置は、北海道庁のNPO推進関連部署の連携による成果であると評価されている。結果から判断すれば、その最大の役割は、予算執行のための具体的事業内容を決定するためのルールを敷くことであった³²⁾」。

北海道NPOバンクの発足とほぼ同時期、北海道庁は、職員に対するいわゆる「民間出向制度」の枠を、それまでの企業研修のみからNPO

27)28)29) 樽見 (2007), p. 106.

30) 小島の四辻 淳への聴取調査 (2008/6/25)。

31) 樽見 (2007), p. 106.

32) 「畑山への小林董信の回答書」(2006/12/11)。

研修にまで上げた。この新しい制度をさっそく活用して、北海道NPOサポートセンターにも道庁職員1名が、職員研修所経由で1年間ずつ、3年にわたって派遣されることが決まった。

北海道NPOバンクの全体設計は、約6ヶ月という短期間で行われた。このような「離れ業」が実現できた背景には、北海道庁と北海道NPOサポートセンターの間に緊密な関係が存在したことが大きかった³³⁾。これらの背景に加えて、上述のように、2001年12月15日、NPO法人「ねおす」の越年資金ショートの可能性が新聞に掲載され、NPOの資金調達問題が注目されていたという事情もあったと考えられる。

「とにかく自治体職員とNPOスタッフは水と油の関係にあることが多い。しかし、少なくとも北海道NPOバンク誕生前夜から創世期の数年は、セクター間の壁を越えて、実効的な人事交流がおこなわれたと言えよう。結果、自治体としての道庁や札幌市役所と札幌の市民社会が『応分の負担』をなして北海道NPOバンクの立ち上げに参画した³⁴⁾」。

北海道NPOバンクの協働の形成期(第2期)における「北海道庁の北海道NPOバンクに対する絶大な協力は、道の政策にもとづくトップダウンによるものでない。「道総合企画部政策室の構造改革推進課の四辻 淳主査とH主査の多分に個人的な熱意、両者の上司であった課長補佐による関係部署への根回し、さらに課長の判断によるゴーサインがもたらしたものとされている³⁵⁾」。

「北海道庁が、外郭団体である北海道地域活動振興協会に1,500万円の補助金を交付する。北海道地域活動振興協会が、この1,500万円をNPOバンク事業組合に出資する。このアイデアも、彼ら4名のラインが組織横断的に根回しを行い、担当部署である環境生活部を説き伏せて実現させたものである³⁶⁾」。

(3) 企業

北海道労働金庫は、中央労働金庫の主導による全国的な社会貢献活動の一環として、NPOバンクの設立・運営に当初から協力してきた。具体的には、NPOバンク設立に際して、推進会議からの要請にもとづき、NPOバンクに100万円の寄付を行なった。以後、北海道労働金庫は、NPOバンクに理事(営業推進部長)と審査委員(本店融資部次長または審査課長)を継続的に派遣してきた。

他方、日本政策投資銀行も当初は、審査委員を派遣していたが、途中から派遣を取りやめた。また北海道銀行も当初は、非公式の組織である「NPO融資制度検討準備会」に1名の職員を派遣していたが、途中から派遣を取りやめた。

(4) 第2期の小括

第2期は、NPOバンクの設立までの協働形成期にあたる。この第2期の参加者の行動は次のように整理される(表1の第2列)。

① 協働アクティビスト

第2期の協働アクティビストは、①佐藤 隆、②小林董信、③四辻 淳および④H主査の4名である。

四辻 淳は、「NPOに対する北海道庁の支援策としては、①場所、②スキル、③資金の3つがある。このうち①の場所に関しては、2001年6月に北海道立市民活動促進センターが開設されていた。②のスキルに関しては、NPO職員を対象にした会計研修会がNPOサポートセンターに委託して行われていた。残っている支援策は③の資金である」と考えていた³⁷⁾。

四辻 淳と小林董信は、上述のように、協働の場であるNPO融資制度検討準備会の会合を設定した。このNPO融資制度検討準備会の会

33) 樽見 (2007), p. 107.

34) *ibid.*, p. 108.

35) 「畑山への小林董信の回答書」(2006/12/11)。

36) 小島四辻 淳への聴取調査 (2008/6/25)。

37) 資金の支援策として、NPOバンクを介した方策以外に、道庁がNPOへ直接融資する案も考えられた。しかし直接融資する案は、技術的理由から採用されなかった。小島四辻 淳への聴取調査 (2008/6/25)。

合には、佐藤 隆、小林董信、四辻 淳、H主査、北海道労働金庫等の職員が参加し、NPO 融資制度の基本的なスキーム等についての検討を開始した。

四辻 淳らは、北海道庁環境生活部によって設定されたもう1つの協働の場である市民活動団体基盤強化検討委員会の会合を活用し、北海道庁がNPO バンク事業組合に出資できる環境を整備した。

小林董信とH主査は、東京へ出張し、市民バンクや未来バンクなどの先進事例の調査を実施した。

佐藤 隆北海道 NPO バンク設立代表や高木晴光 NPO バンク事業組合理事長らは、堀 達也知事に対して、北海道の NPO バンク事業組合への出資を要請した。

② 参加者

第1期に登場した①推進会議&サポートセンター、②北海道庁、③北海道労働金庫、④市民・NPO は、すべて第2期においてもコミットし続けた。第2期になると、⑤NPO バンク&NPO バンク事業組合、⑥札幌市および⑦出資者が、新たに参加者として登場した。これらの参加者は、NPO バンクの創設に向けた活動を積極的に展開するようになった。

③ 協働の場

第2期の場合は、第1期の①推進会議&サポートセンターの会合と③道庁構造改革推進課の2つに加えて、④NPO 融資制度検討準備会の会合と⑤市民活動団体基盤強化検討委員会の会合2つの協働の場が新たに設定され、協働の場は全部で4つになった。

④の協働の場である NPO 融資制度検討準備会の会合では、NPO 融資制度の基本的なスキーム等についての検討が行われた。

さらに、道庁環境生活部は、⑤の協働の場である市民活動団体基盤強化検討委員会の会合を設置し、北海道 NPO バンクが成立した際には、北海道が出資すべきであるとの中間報告を提出させた。この検討委員会の会合の設置は、道庁

の NPO 推進関連部署の連携による成果であると評価されている。その最大の役割は、結果からみるなら、予算執行のための具体的事業内容を決定するためのレールを敷くことであつたといえる。

④ 問題の流れ

第2期においては、問題の窓③「NPO 融資制度検討準備会の設立」が開いた。この問題の窓③が開いたのを契機に、問題③「北海道 NPO バンクの創設」が新たに認識・定義された。この問題③は、開いた問題の窓③を通して、活動の流れに流入し、浮遊していた。

⑤ 解決策の流れ

第2期においては、解決策の窓②「電話による融資希望調査および先進事例の調査」が開いた。この解決策の窓②が開いたのを契機に、解決策②「NPO 法人北海道 NPO バンクと NPO バンク事業組合の組織併用案」が生成・特定化された。この解決策②は、開いた解決策の窓②を通して、活動の流れに流入し、浮遊していた。

NPO バンクの制度設計に関しては、次の点が検討課題となっていた。すなわち、バンクを NPO 法人とした場合、バンク自体による出資の引き受けができないために、(1)出資の受け皿として事業組合を利用する方法（未来バンク方式）と、(2)バンクが提携した金融機関に融資してもらう方法（市民バンク方式）の2つのうち、いずれを採用するのがよいかであった。最終的に、(1)の未来バンク方式にもとづく解決策②「NPO 法人北海道 NPO バンクと NPO バンク事業組合の組織併用案」が生成・特定化された。

⑥ 組織のやる気の流れ

第2期においては、組織のやる気の窓①「NPO バンクに対する北海道の1,500万円の出資と札幌市の500万円の補助金交付の内定」が開き、組織のやる気①「推進会議&サポートセンターのやる気」と組織のやる気②「北海道庁のやる気」とが生成・特定化され、開いている組織のやる気の窓①を通して活動の流れの中に入り、浮遊していた。

⑦ 活動の流れ

第2期においては、活動③「北海道NPOバンク創設についての市民・NPO・企業に対するPR」、活動④「NPOバンク&NPOバンク事業組合の設立」、活動⑤「NPO融資制度検討準備会での四辻・H主査・佐藤・小林らの協働」の3つの活動が、活動の流れの中に投げ込まれ、浮遊していた。

⑧ 4つの結び付き

2002年6月24日、北海道NPOバンクの設立総会が、同年8月5日、NPOバンク事業組合の設立総会がそれぞれ開催された。しかし、これら2組織は、第2期にはまだ事業を開始していなかった。

第2期の活動の流れの中では、アジェンダ(問題①-③)、諸解決策(解決策①-②)、組織のやる気状況(組織のやる気①-②)、活動状況(活動①-⑤)の4つは、いずれも不十分な内容のまま浮遊しており、相互に完全に結び付かず1つのパッケージを構成するには至らなかった。

3. NPOバンクの融資業務の開始とルーティン化の協働実現期(第3期2002年11月~2004年6月)

(1) NPO

第2期の協働形成期に、NPOバンク(北海道NPOバンクとNPOバンク事業組合)が設立された。上述のように、「NPOバンクは、北海道NPOバンクとNPOバンク事業組合という2つの組織を併用することによって可能になった市民金融の仕組である。この組織併用案は、北海道NPOバンクの発明ではない。より正確には、『札幌の市民社会の発明』とでもいうべきものである。その原型は、北海道NPOバンクに先んじること3年ほど前の1999年7月に

スタートした北海道グリーンファンドに求められる³⁸⁾」。

北海道NPOバンクとNPOバンク事業組合は、法律上は独立しており、相互に監視し合いながら、出資金の有効活用を目指して活動している³⁹⁾。このうち、北海道NPOバンクの理事会は、7名の理事と1名の監事から構成されている。理事と監事の内訳は、NPOの実践家が1名、研究者が3名、会計・税務の専門家が2名、金融専門家が1名である。

他方、NPOバンク事業組合の理事会は、10名の理事と1名の監事によって構成されている。理事と監事はいずれもNPOの実践家である⁴⁰⁾。

北海道NPOバンクとNPOバンク事業組合の事務局業務は、一括して、北海道NPOサポートセンターに委託されている。2006年以降の委託料は月額3万円である⁴¹⁾。

① NPOバンク事業組合への出資・寄付

「北海道NPOバンクは設立以来、NPOバンク事業組合への出資金を中心に資金調達而努力を行ってきた。その結果は図3の通りである。北海道NPOバンクならびにNPOバンク事業組合の設立の際には、理事たちが出資の勧誘を行ってきた。NPO法人の認証を受ける直前の2002年9月には、北海道庁から外郭団体を通しての1,500万円の出資(期間を限定せずに毎年更新)が北海道議会の議決で確約されていたものの、北海道内のNPO関係者を中心に290万円弱しか集まっていなかった。

「しかしながら、日本初のNPO等へ融資する貸金業NPOということで、マスコミのニュースなどで取り上げられ、知名度が高まった。ニュースによって北海道NPOバンクを知ったり、融資を受けたいと考えるNPOなど、NPOを支援したい個人と企業などの出資や寄付が北海道内、そして金額的には大きくないものの北海道外からもあり、1,200万円の出資金が、半年間

38) 樽見(2007), p. 108. 北海道グリーンファンドの協働に関しては、小島他(2008)。

39) 40) 河西(2007), p. 114.

41) *ibid.*, p. 121.

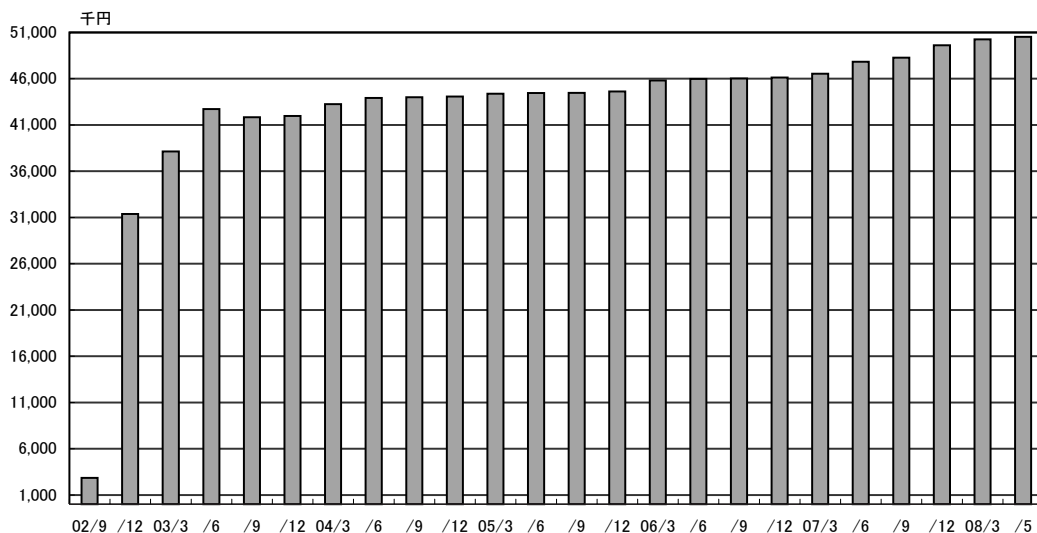
年表3 NPOバンクの融資業務の開始とルーティン化の協働実現期
(第3期 2002年11月~2004年6月)

年	月日	N P O	政 府	企 業
2002年	10月28日	NPOバンクが、第1回融資利用申込の受付を開始する。		
	12月3日	北海道NPO越智基金が、「NPOバンク事業組合」へ500万円の出資を行う。		
	12月12日	第1回融資分の6件930万円の融資を決定する。		
	12月18日		北海道が財団法人北海道地域活動振興協会を通じて1,500万円の出資を実行する。	
	12月末			企業のNPOバンク事業組合に対する出資割合は、件数で5%、金額で13%となる。
2003年	1月31日	NPOバンクが、第2回融資利用申込の受付を開始する。		
	2月21日		札幌市議会が「NPOバンク事業組合」への500万円の補助金交付を可決する。	
	3月10日	第2回融資分の6件1,150万円の融資を決定する。		
	4月13日		高橋はるみが北海道知事に当選する(1期目)。	
	4月14日	NPOバンクが、第3回融資利用申込の受付を開始する。		
	6月9日	第3回融資分の4件800万円の融資を決定する。		
	7月22日	NPOバンクが、第4回融資利用申込の受付を開始する。		
	9月5日	第4回融資分の5件700万円の融資を決定する。		
	10月20日	NPOバンクが、第5回融資利用申込の受付を開始する。		
	12月8日	第5回融資分の4件580万円の融資を決定する。		
2004年	1月19日	NPOバンクが、第6回融資利用申込の受付を開始する。		
	3月5日	第6回融資分の9件1,650万円の融資を決定する。		
	4月19日	NPOバンクが、第7回融資利用申込の受付を開始する。		
	6月3日	第7回融資分の2件235万円の融資を決定する。		

でNPOバンク事業組合に集まった⁴²⁾。出資金は1口1円単位である。組合員になる

には1万円以上が条件である。出資金は、年1回、組合が定めた期間に請求があった場合には、払い戻すことができる。出資金の元本は、銀行の預金とは異なり保証されていない。NPOバ

42) *ibid.*, p. 116.



出所：北海道NPOバンクの内部資料より作成。

図3 NPOバンク事業組合の出資金・寄付金の推移

ンク事業組合の財産は、組合員全員ものである。したがって、貸倒により組合財産が減少した場合、その貸倒の分だけ事業組合の財産は減少し、出資金も減少する。

貸倒が発生した場合、すぐに出資金で穴埋めされることはない。事業組合には札幌市から500万円の補助金が交付されている。まず最初に、この補助金によって貸倒損失が穴埋めされる。事業組合では、利子の一部を将来の貸倒の発生に備えて、引当金として積み立てている。事業組合への出資金に対する配当はない。事業組合の北海道NPOバンクへの融資は劣後ローンとなっている⁴³⁾。

上述のように、図3は、NPOバンク事業組合の出資金・寄付金の推移である⁴⁴⁾。2002年9月の発足時の出資金・寄付金は286万円にすぎなかった。しかし、出資金・寄付金は、2002年12月末までに3,138万円となった。北海道の出資金と札幌市の補助金の合計は、全体の

47%で、50%未満の目標を達成することができた。民間の出資の中に占める企業・団体の出資割合は、件数で5%、金額で13%であった。

さらに、2004年6月末の出資金・寄付金は4,392万円と充実した。2007年12月現在の出資金・寄付金は、4,961万円である。この4,961万円の内訳は、2,000万円(41%)が政府(北海道の出資金と札幌市の補助金)、1,434万円(29%)が個人、938万円(19%)がNPO、527万円(11%)が企業・団体である⁴⁵⁾。

この実現期(第3期)さらには展開期(第4期)において、事業組合は、引き続き、融資原資の増加を試みたが、顕著な増加はみられなかった。

② 融資条件

北海道NPOバンクの融資条件は、①NPOバンク事業組合員(出資者、最低1万円)であることと、②事業目的に社会性があることの2つである。融資限度枠は200万円である(2期

43) 北海道NPOバンク・NPOバンク事業組合(2008), p. 13.

44) 図3と図5は、北村美恵子北海道NPOバンク事務局長によって作成された。

45) 北海道NPOバンク・NPOバンク事業組合(2008), p. 15.

以上の事業実績がある場合は、出資額×100倍、それ以外の場合は、出資額×10倍の制限がある)、金利は年2%である。返済期間は1年以内で、元利一括返済または元利均等毎月返済の選択ができる。融資申込は年4回である⁴⁶⁾。

③ 融資審査

北海道NPOバンクの融資審査は、理事会が指名した審査委員会が担っている。審査委員会には、NPOを研究している学識経験者、金融機関の職員、公認会計士、税理士、NPOの実践家から構成されている。7名の審査委員は、それぞれプロフェッショナルな立場から審査し、貸倒の防止に努めている。

融資申込案件については、委員は審査に当たり融資判定表を用いて確認し、審査委員会において多数決で融資を実行するかどうかの結論を出している。

「北海道NPOバンクの審査の特徴は3つある。第1に、審査委員会を設置して外部有識者を含めた透明性のある審査を目指していることである。第2に、審査は融資判定表を中心として行い、点数化することによって、できるだけ客観性を確保しようとしていることである。

第3に、融資判定表では、事業目的の社会性などを評価することで、多くのNPO法人に融資の途を開こうとしていることである。

審査の中心となる融資判定表は次の9つの審査項目から成っている。審査項目は、①目的の社会性、②経営責任者の評価、③経営チェック体制、④組織の状況、⑤事業の状況、⑥事業計画および実施体制、⑦財務状況、⑧資金繰計画、⑨連帯保証人の職業である。これら9項目に点数が配分され、100点満点で評価される。

融資判定表に反映される審査は、①書面審査と②面接審査の2つから成っている。このうち①の書面審査では、融資申込書、事業計画書、返済計画書、返済計画書などが審査される。審査の結果、点数が100点満点の35点未満の場

合には、書面審査だけで融資しない決定が下される。②の面接調査においては、融資申込をしたNPO等の経営者から直接話を聞き、必要な場合には事業所を訪問し、融資判定表が作成させる。

審査委員会では、各審査委員が作成した融資判定表によって審議し、融資の可否を多数決で決定し、理事会に報告する⁴⁷⁾。

図4は、融資審査・決定の流れを示している。

④ 融資実績の推移

図5は、実現期(第3期)および展開期(第4期)の融資実績の推移を示している。北海道NPOバンクは、この間に、22回、111件、計18,927万円の融資を実施し、貸倒は皆無であった⁴⁸⁾。審査委員会は、審査要領の改善・簡素化を図りつつ、審査業務の習熟に努めた。

(2) 政府

2002年12月、上述のように、北海道庁は、道の外郭団体である(財)北海道地域活動振興協会に対して、1,500万円の補助金を交付した。北海道地域活動振興協会は、この1,500万円の補助金をNPOバンク事業組合に出資した。

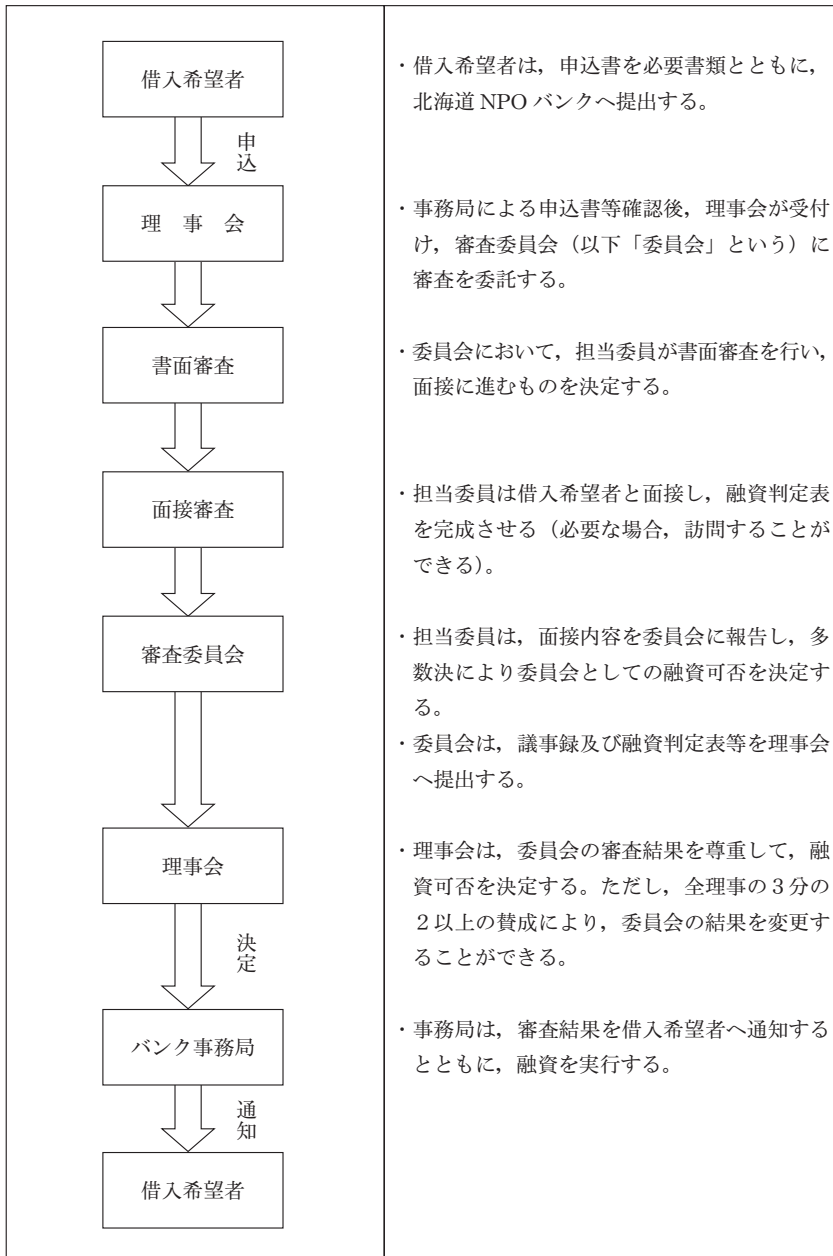
2003年2月21日、札幌市議会は北海道NPOバンクに対する融資原資の提供を目的とした、NPOバンク事業組合への500万円の補助金交付を可決した。この議会の可決にもとづいて、札幌市は、運営安定資金となる500万円の拠出を決定した⁴⁹⁾。札幌市からの500万円の補助金

48) 後述するように、2007年3月に行われた10件の融資のうちの1件の融資が回収不能になった。そこで、貸付金返済を求める民事訴訟を提起した。現在、札幌地方裁判所で係属している。NPOバンクは、この1件の債権を放棄していないので、現時点では貸倒として捉えられてはいない。

49) 札幌市の補助金交付に関して、当時市民活動促進担当課長であった渡辺三省は、次のように述べている。「NPO活動の使命からいっても、行政からの補助金に常に頼るのではなく、自らの事業の評価を踏まえた融資を通じて、事業運営をするほうが望ましい。NPOにとって活動資金のパイプを増やすことにもなる」。藤井(2007), p. 45。

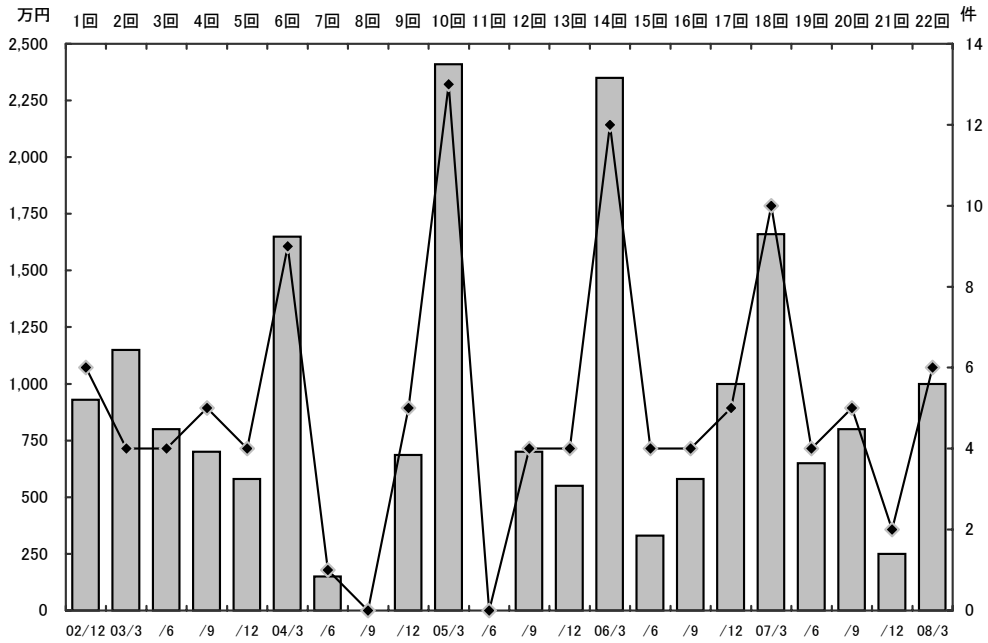
46) *ibid.*, p. 13.

47) *ibid.*, p. 32.



出所：北海道 NPO バンク・NPO バンク事業組合（2008），p. 15。

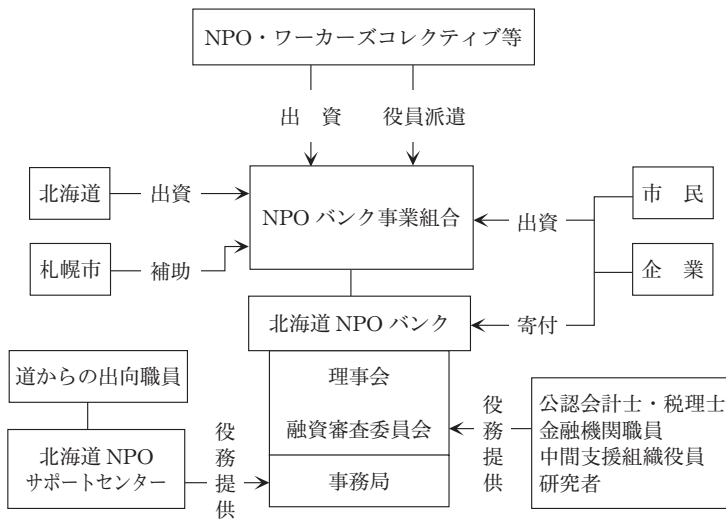
図4 融資審査・決定の流れ



注) 棒グラフは金額を、折れ線グラフは件数をそれぞれ示す。

出所：北海道 NPO バンクの内部資料より作成。

図5 北海道 NPO バンクの融資実績の推移



出所：図5と同じ。

図6 北海道 NPO バンクの統治構造

は、NPOバンク事業組合へ永久劣後ローンという形で資金供給され、貸倒等に備える運営安定資金となっている⁵⁰⁾。

札幌市の補助金交付が実現した背景は次の通りであった。道庁による出資に意を強くした北海道NPOバンク理事長の杉岡直人が札幌市と交渉した。その結果、500万円の補助金交付の申し出を取り付けた。この「口約束」は、はたして2003年2月21日の札幌市議会で正式に可決され、その後、補助金交付はつつがなく実行に移された⁵¹⁾。

2003年4月、上述のように、北海道は、NPOへの出向派遣制度を活用して、北海道NPOサポートセンターに、1年交替で道庁職員を派遣した。この派遣は3年間継続された。NPOサポートセンターは、派遣されてきた道庁職員に対してNPOバンク関連の業務を割り振った。道庁の役所文化と、北海道NPOサポートセンターの市民活動文化の両方に目配せできる人員がそこにいたことで、文化の翻訳がある程度スムーズに進んだ⁵²⁾。

「2003年4月、高橋はるみが北海道知事になり、組織変更により構造改革推進課はなくなった。1998年4月の構造改革推進室の設置以来の『北海道の将来を見据えたときに、自発的・自立的な市民活動の胎動が絶対に必要である』とした道庁スタッフの『やる気』は、急速に低下した⁵³⁾」。

(3) 企業・団体

北海道労働金庫は、上述のように、中央労働金庫の主導による全国的な社会貢献活動の一環として、北海道NPOバンクの設立・運営に当初から協力してきた。労働金庫は、設立直後に、NPOバンクに対して100万円の寄付を行った⁵⁴⁾。また、北海道労働金庫本支店からのNPOバンク事業組合への出資金の振込手数料を免除し、出資金の募集活動に協力している⁵⁵⁾。

連合北海道は、400万円をNPOバンク事業組合に出資している⁵⁶⁾。

(4) 第3期の小括

第3期は、NPOバンクの融資業務の開始とルーティン化の協働実現期にあたる。この第3期の参加者の行動は次のように整理される(表1の第3列)。

① 協働アクティビスト

第3期の協働アクティビストは、①佐藤隆と②小林董信の2名である。佐藤隆は、NPOバンクの理事および推進会議の事務局長として、NPOバンクを支援した。小林董信は、NPOバンクの会員である同時に、NPOバンクの事務局を受託しているNPOサポートセンターの事務局長として、NPOバンクを支援した。

② 参加者

第3期の主たる参加者は、第1期に登場した①推進会議&サポートセンター、②北海道庁、③市民・NPO、④北海道労働金庫、および第2期に登場した⑤NPOバンク&バンク事業組合、

50) 日本政策投資銀行地域企画チーム編著(2007), p.197.

51) 樽見(2007), p.106.

52) *ibid.*, p.107.

53) 「畑山への小林董信の回答書」(2006/12/11)。北海道庁の「総合企画部政策室構造改革推進課協働担当」は、2004年度には「環境生活部文化・青少年室生活振興課NPO・市民活動担当」へ、2005年度には「環境生活部生活文化・青少年室生活振興課市民活動・協働担当」へ、さらに2006年度には「環境生活部生活局道民活動文化振興課協働担当」へ変わった。2004年度からは構造改革を担う部署はなくなった。

54) NPOバンク事業組合への出資の場合、寄付は、出資金として資産計上し、同事業組合の財務内容を含め、個別の債権の回収可能性を毎年度自己査定する必要がある。同事業組合は、出資を原資に北海道NPOバンクに資金提供し、同バンクは一般のNPO法人等に融資する制度であるため、査定にはそれぞれの融資の健全性を判断する必要性があり、実務上困難な面があるため、支出の形態および会計上の処理から最善策として「寄付金」とした。「労働金庫のNPO施策」『RESERCH』(2004/10/15), pp.36-37.

55) *ibid.*, pp.36-37.

56) 北村(2007), p.130.

⑥札幌市, ⑦出資者, 第3期に登場した⑧プロボノ専門家, ⑨融資先 NPO の全部で9つの参加者が積極的に活動した。

③ 協働の場

第3期の協働の場は, ①推進会議&サポートセンターの会合と⑥NPOバンク&バンク事業組合の会合の2つである。第2期に活用された③道庁構造改革推進課, ④NPO融資制度検討準備会の会合および⑤市民活動団体基盤強化検討委員会の会合の3つの場は, 消滅した。

④ 問題の流れ

第3期においては, 問題の窓③「NPOバンクによる融資業務の開始」が開いたのを契機に, 問題④「北海道NPOバンクによる効果的な融資の実行」が新たに認識・定義された。この問題④は, 開いた問題の窓③を通して, 活動の流れに流入し, 浮遊していた。

⑤ 解決策の流れ

この第3期においては, 解決策の窓③「プロボノ専門家の融資業務への積極的参加」が開いた。この解決策の窓③が開いたのを契機に, 解決策③「定型化され簡素化された融資体制」が生成・特定化され, 開いている解決策の窓③を通して, 活動の流れの中に入り浮遊していた。

⑥ 組織のやる気の流れ

この第3期においては, 組織のやる気の窓②「市民・NPO・企業に対する出資・寄付の要請」が開いた。地域コミュニティーに出資・寄付を募ることは, 設立されたばかりのNPOバンクにとっても, 高いやる気を必要とした。この組織のやる気の窓②が開いたのを契機に, 組織のやる気③「北海道NPOバンクのやる気」が生成・特定化され, 開いている組織のやる気の窓②を通して, 活動の流れの中に入り浮遊していた。

⑦ 活動の流れ

第3期においては, 活動⑥「出向派遣道職員のサポートセンターによる受け入れ」と, 活動⑦「NPOバンクによるNPOへの効果的な融資の開始」が, 活動の流れの中に投げ込まれ,

浮遊していた。

⑧ 4つの結び付き

第3期の活動の流れの中では, アジェンダ(問題①-④), 諸解決策(解決策①-③), 組織のやる気状況(組織のやる気①-③), 活動状況(活動①-⑥)の4つは, 相互に結び付き1つのパッケージを構成した。その結果, 新たな協働である活動⑦「NPOバンクによるNPOへの効果的な融資の開始」が実現された。

4. 融資制度の多元化とNPOバンク普及活動の協働展開期(第4期2004年7月~現在)

(1) NPO

① 融資制度の多元化

河西邦人北海道NPOバンク理事は, 協働展開期(第4期)の初めにあたる2004年11月の時点で, NPOバンクの活動を次のように評価している。「この間の実績はよくやったという反面, 踊り場にさしかかっているというのが, 北海道NPOバンクに関わってきたものとしての偽らざる気持ちである。ゼロベースで新しい市民主導によるコミュニティ金融の仕組を構築し, 市民, 市民団体, 行政, 企業から4,400万円もの資金を集め, これまで間接金融による資金提供が不十分であった市民団体に累計で6,000万円近い資金を供給した実績は, 誇りうるものとする。融資活動も返済遅延が数件あるものの, 貸倒はゼロで, 融資の管理はしっかり行われている。

その一方で, NPOバンク事業組合への新規出資・寄付がここ1年間で115万円しかなく, 頭打ちの感がある。そして, 北海道NPOバンクを設立する前に予想していたよりは, 融資活動も伸び悩んでいる。北海道NPOバンクの理念は, 市民団体が出資をし, 仲間である市民団体を支援するという共助を基盤としている。その共助の輪が十分広がっていないのが現状である。その原因は, 北海道NPOバンクの広報活動が不十分なことと, 融資内容がニーズとずれ

年表4 融資制度の多元化とNPOバンク普及活動の協働展開期
(第4期 2004年7月～現在)

年	月日	N P O	政 府	企 業
2004年	4月1日		北海道庁に環境生活部文化・青少年室生活振興課NPO・市民活動担当が設置される。	
	7月16日	第1回NPOバンクフォーラムが開催される(～17日)。		
	12月1日		改正証券取引法が施行される。	
2005年	1月	NPOバンクが三ヶ月ローン(短期小口現金ローン)を開始する。		
	1月24日	全国NPOバンク連絡会が結成される。		
	4月1日		北海道庁に環境生活部生活文化・青少年室生活振興課市民活動・協働担当が設置される。	
	8月23日	NPOバンクが第1回NPO夏の北海道セミナーを共催する。		
	11月	北海道ろうきん社会貢献助成制度の助成により、北海道NPOバンクのアンケート調査が実施される。		北海道労働金庫が北海道NPOバンクのアンケート調査を助成する。
	12月10日	第2回NPOバンクフォーラムが開催される(～11日)。		
2006年	4月1日		北海道庁に環境生活部生活局道民活動文化振興課協働担当が設置される。	
	6月7日		金融商品取引法が国会で成立する。	
	12月12日		貸金業法が改正される(付帯決議が行われる)。	
2007年	2月1日	NPOバンクが、支払猶予型ローンと人材育成資金ローンの申込の受付を開始する。		
	3月21日		金融庁が、NPOバンクを貸金業法の規制対象から除外する方針を固める。	
2008年	1月16日	NPOバンクが貸付金返済の停滞ケースを発表する。		

ていること、融資基準が厳しいことと考える⁵⁷⁾。

「北海道NPOバンクの融資実績は、図5のように推移している。2006年12月の第17回融資までに融資申込があった97件(融資申込の取下げ案件を除く)のうち、融資可能と判断された案件は93件である。この93件のうち、

融資金額が減額されて認められた融資案件は3件である。

融資総額は1億5,597万円である。93件の案件のうち、融資申込の理由によって分類すると、行政からの補助金収入や委託収入が入金されるまでのつなぎ資金が56件、日常の運転資金が32件、設備投資のための設備資金が5件である。

57) 河西(2004), pp. 22-23.

NPOバンクの融資先の4分の3は、福祉分野の事業者であり、障害者就労施設を運営する団体が多い。融資の貸倒はまだ発生していない。融資先からの返済遅延は何度か生じている。遅延理由は、資金繰りの問題によるものと、返済金の入金忘れなどの単純なミスである。

資金繰りの問題から遅延が生じた場合には、融資先と北海道NPOバンクの間で話し合いをおこない、返済計画の修正をおこなって、そのNPOに資金返済が過度の負担にならないよう配慮している⁵⁸⁾。

2008年1月16日、北海道NPOバンクは、貸付金返済の停滞ケースを次のように発表した。「北海道NPOバンク理事会は、これまでNPO法人を中心に融資をおこなってきましたが、現在、返済の約束が履行されず貸付金が回収できない事態を1ケースかかえております。度重なる交渉にもかかわらず、打開できない段階となっているため、当理事会では、やむなく法的な手続を選択することとし、同法人及び連帯保証人に対して、貸付金返済を求める民事訴訟を提起しました。現在、札幌地方裁判所で係属しています⁵⁹⁾」。

協働展開期の中頃にあたる2007年2月、「支払猶予型ローン」と「人材育成資金ローン」の2つの融資サービスが開始された。支払猶予型ローンは、資金的に厳しいNPOの立ち上げ期の支援を目的としている。他方、人材育成資金ローンは、NPOの支援だけでなくNPOで働くスタッフのスキルアップに寄与するという目的のために、新たに創設された融資である。2007年3月に審査を行い、3件、230万円の融資を決めている。

58) 河西 (2007), pp. 117-118.

59) http://npobank.dosanko.org/2008/01/blog-post_16.html. 北村美恵子北海道NPOバンク事務局長によれば、「2007年3月までの融資実績105件のうち、この1件を除いて融資は順調に回収されている」(2008/6/25)。第4期に開いた解決策の窓④「融資開始以来、貸倒が実質上ゼロの実績」も、このような状況を表している(第4期の小括および表1の第4列)。

② NPOバンク普及活動

「北海道NPOバンクは、日本で初めての貸金業のNPOである。したがって、マスコミ、研究者、NPO関係者、行政関係者、NPOバンクの設立を検討している全国の関係団体等の注目度は高く、問い合わせがある。通常の情報発信は、事務局が行っている。他方、講演、インタビュー取材、記事等の執筆等は、広報担当理事が中心となって行っている⁶⁰⁾。2003年4月、北海道NPOバンクは、NPOバンクのノウハウをまとめた『おしえて！NPOバンク』を出版した」。

2004年7月16日と17日の両日、北海道NPOバンクとNPOバンク事業組合によって組織された「NPOバンクフォーラム実行委員会」は、全国の市民金融活動家の集いである「第1回NPOバンクフォーラム」を札幌で開催した⁶¹⁾。フォーラムには、全国から延べ200名が参加し、新しい金融のあり方を議論した⁶²⁾。

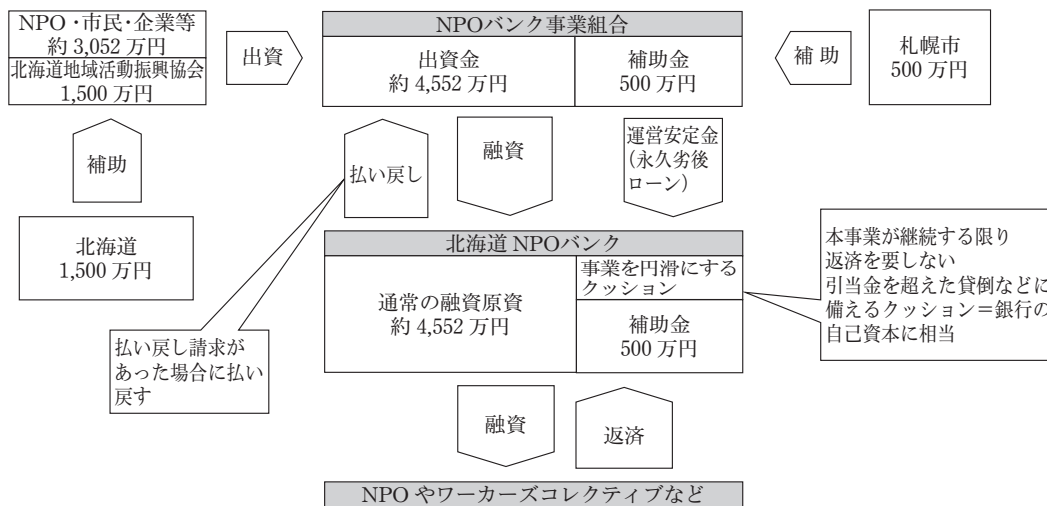
2006年8月23日、北海道NPOバンクは、日本NPO学会とともに「第1回NPO夏の北海道セミナー」を開催した。全国から参加した約80名が、市民と行政の協働について議論した⁶³⁾。

2007年6月30日、北海道NPOバンクは『NPOバンクを活用して起業家になろう！』を出版した。

(2) 政府

協働の展開期(第4期)において、北海道NPOバンクを含む全国のNPOバンクは、金融庁から2度にわたり大きな難問を突きつけられた。1度目の難問は、2004年12月1日、金融庁が投資家保護のための改正証券取引法を施行するとともに、「投資サービス法」(後に「金融商品取引法」と改称された)を制定しようとしたことである。出資者50人以上で1億円以上を集めるファンド(多くのNPOバンクがこ

60)61)62)63) 河西 (2007), p. 118.



出所：NPOバンクフォーラム実行委員会（2008），p. 14。

図7 NPOバンク運営安定金への出資

れに該当する)も届出が必要になるとともに、情報開示が義務付けられることになった。この規制がNPOバンクにも適用されることになれば、全国のNPOバンクには多額のコストが発生することが予想された。

2005年1月24日、全国のNPOバンクは、金融庁の規制対策を協議するために「全国NPOバンク連絡会」を結成し、情報交換を重ね、金融庁や金融審議会の委員に対して、適用除外を求めて積極的にロビー活動を展開した。こうした活動が実り、2006年6月7日に成立した「金融商品取引法」の中に「NPOバンク」が位置付けられ、「非営利・無配当・譲渡なし」の条件で適用除外となった。これらの活動の延長から「第2回全国NPOバンクフォーラム」が開催された。一連の活動は、全国のNPOバンク間の協働を促進した⁶⁴⁾。

金融庁から突きつけられた2度目の難問は、2006年12月12日、改正「貸金業法」が国会

で成立したことである。法案の成立に際しては、NPOバンクを配慮する旨の付帯決議が行われた。適用参入基準などが原案のままの場合には、貸金業の登録をしているNPOバンクが存続の岐路に立たされることになる。全国NPOバンク連絡会は、金融庁や大臣宛に適用除外を求める要請文を提出した。さらにWEB上で意見を交換したり、地方のNPOバンクのメンバーが上京し、ロビー活動などを行った。

こうした活動が実を結び、金融庁は、2007年3月1日、「出資額を超える配当や残余財産の分配はしない」、「役職員の報酬が高額でない」などの条件で、NPOバンクを貸金業法の規制対象から除外する方針を固めた。法律の例外に慎重だった金融庁も、NPOバンクの活動を評価する姿勢に転換した⁶⁵⁾。

2008年3月の時点で、北海道NPOバンクが持つ融資原資は、北海道の出資金と札幌市の補助金の合計2,000万円に、市民社会全体から集

64) 坪井 (2007), p. 61, 『日本経済新聞』 (2005/4/15 夕刊)。

65) 坪井 (2007), p. 61, 『朝日新聞』 (2007/3/22 朝刊), 和田 (2007), pp. 62-65。

めた3,052万円が積み重なって5,052万円となっている。この原資を元手に、累計で1億8,927万円を越える融資の実績を誇っている。手持ち資金がおおよそ3.7回転したと表現できよう⁶⁶⁾(図7)。

(3) 第4期の小括

第4期は、NPOバンクの普及活動の展開と融資制度の多元化の協働展開期にあたる。この第4期の参加者の行動は次のように整理される(表1の第4列)。

① 協働アクティビスト

第4期の協働アクティビストは、第3期と同様に、①佐藤 隆と②小林董信の2名である。

② 参加者

第4期の主たる参加者は、第3期の9つの参加者と今期新たに加わった⑩金融庁と⑪全国NPOバンク連絡会である。

③ 協働の場

第4期の協働の場は、①推進会議&サポートセンターの会合、⑥NPOバンク&バンク事業組合の会合および⑦全国NPOバンク連絡会の会場の3つである。

④ 問題の流れ

第4期においては、問題の窓④「増加しない出資・寄付と停滞する融資」が開いた。この問題の窓④が開くことを契機に、問題⑤「多面的な融資制度の創設」が認識・定義され、開いた問題の窓④を通して、活動の流れの中に入り、浮遊していた。また、第4期には、問題の窓⑤「金融商品取引法と貸金業法の改正問題の発生」が開いた。この問題の窓⑤が開くことを契機に、問題⑥「全国の市民金融団体との協力」が問題の流れの中に投げ込まれ、開いている問題の窓⑤を通して、活動の流れの中に入り浮遊していた。

⑤ 解決策の流れ

第4期においては、解決策の窓④「融資開始

以来、貸倒が実質上ゼロの実績」が開いたのを契機に、解決策④「支払猶予型ローンと人材育成資金ローン」が解決策の流れの中で生成・特定化され、開いている解決策の窓④を通して、活動の流れの中に入り、浮遊していた。

⑥ 組織のやる気の流れ

第4期においては、今期新たにやる気が高まった組織はみられなかった。

⑦ 活動の流れ

第4期においては、活動の流れの中に、新たに活動⑧「貸付金返済の停滞ケースの発生」が投げ込まれ、浮遊していた。

⑧ 4つの結び付き

第4期の活動の流れの中では、アジェンダ(問題①-⑥)、諸解決策(解決策①-④)、組織のやる気状況(組織のやる気①-③)、活動状況(活動①-⑧)の4つは、相互に結び付き1つのパッケージを構成していた。

その結果、新たな協働である活動⑨「5,052万円の融資原資と1億8,927万円の融資累計(08年5月現在)」、活動⑩「支払猶予型ローンと人材育成資金ローンの受付開始」、活動⑪「第1回&第2回NPOバンクフォーラムの開催」、活動⑫「NPOバンクの金融商品取引法と貸金業法の適用除外の獲得」が実現した。

III 結び—北海道NPOバンクの年代記分析による命題の析出

本節では、協働の窓モデルにもとづいた北海道NPOバンクの全4期間における、参加者の行動とその相互関係がいかに変化したかを解明する。すなわち、参加者の行動とその相互関係の変化のパターンを年代記分析にもとづき析出する。年代記分析は、次の3つの手続きにより行われた。

- (1) NPOバンクの前史、形成期、実現期、展開期の小括をもとに、表1を作成した。
- (2) 表1の各行と全行の観察にもとづき、NPOバンクの協働の特徴を明らかにした。

66) 樽見 (2007), p. 106.

表1 北海道 NPO バンクの

		NPO 推進会議と NPO サポートセンターの誕生から成長までの協働前史 (第1期 1994年12月～2002年3月)	NPO バンクの設立までの協働形成期 (第2期 2002年4月～2002年10月)
	協働アクティビスト	①佐藤 隆, ②小林董信	①佐藤 隆, ②小林董信, ③四辻 淳, ④H主査
	参加者	①推進会議&サポートセンター, ② 北海道庁, ③北海道労働金庫, ④市 民・NPO	①-④, ⑤NPO バンク&バンク事業 組合, ⑥札幌市, ⑦出資者
	協働の場	①推進会議&サポートセンターの会 合, ②道庁構造改革推進室 (99年6 月～01年3月), ③道庁構造改革推進 課 (01年4月～)	①推進会議&サポートセンターの会 合, ③道庁政策室構造改革推進課, ④NPO 融資制度検討準備会の会合, ⑤市民活動団体基盤強化検討委員 会の会合
問題の流れ	アジェンダ		アジェンダ (問題①-②)
	問題	①NPO に対する支援, ②北海道庁の 構造改革の推進	③北海道 NPO バンクの創設
	問題の窓	①推進会議&サポートセンターの発 足, ②北海道庁不正事件の摘発	③NPO 融資制度検討準備会の設置
解決策の流れ	諸解決策		諸解決策(①)
	解決策	①赤レンガ・政策検討プロジェクト チームの NPO 活性化策	②NPO 法人北海道 NPO バンクと NPO バンク事業組合の組織併用案
	解決策の窓	①赤レンガ・政策検討プロジェクト チーム報告書の知事への提出	②電話による NPO を対象とする融 資の希望調査, および先進事例の調 査
活動の流れ	活動	①推進会議&サポートセンターによ る各種の NPO 支援, ②「NPO 法人 ねおすが資金繰りに行き詰まる」と の新聞報道	③北海道 NPO バンク創設につい ての市民・NPO・企業に対する PR, ④NPO バンク&NPO バンク事業組 合の設立, ⑤NPO 融資制度検討準備 会での佐藤 隆, 小林董信, 四辻 淳, H主査らの協働
	活動状況		活動状況 (活動①-②)
組織のやる気 の流れ	組織のやる気 の窓		①NPO バンクに対する北海道の 1,500万円の出資と札幌市の500万 円の補助金交付の内定
	組織のやる気		①推進会議&サポートセンターのや る気, ②北海道庁のやる気
	組織のやる気 状況		
協働の窓が開いた際のアジェンダ・ 諸解決策・組織のやる気状況・活 動状況の4つの結び付き		4つは相互に全く結び付いていない。 【アジェンダ (問題①-②), 諸解決 策 (解決策①), 組織のやる気状況 (組織のやる気なし), 活動状況 (活 動①-②)】	4つは相互に完全には結び付かず, 1つのパッケージを構成していない。 【アジェンダ (問題①-③), 諸解決 策 (解決策①-②), 組織のやる気状 況 (組織のやる気①-②), 活動状況 (活動①-⑤)】

年代記分析の結果

NPO バンクの融資業務の開始とルーティン化の協働実現期 (第3期 2002年11月～2004年6月)	融資制度の多元化と NPO バンクの普及活動の協働展開期 (第4期 2004年7月～現在)
①佐藤 隆, ②小林董信	①佐藤 隆, ②小林董信
①ー⑦, ⑧プロボノ専門家, ⑨融資先 NPO	①ー⑨, ⑩金融庁, ⑪全国 NPO バンク連絡会
①推進会議&サポートセンターの会合, ⑥NPO バンク &バンク事業組合の会合	①推進会議&サポートセンターの会合, ⑥NPO バンク &バンク事業組合の会合, ⑦NPO バンクフォーラムの 会場
アジェンダ (問題①ー③)	アジェンダ (問題①ー④)
④北海道 NPO バンクによる効果的な融資の実行	⑤多元的な融資制度の創設, ⑥全国の市民金融団体と の協力
③NPO バンクによる融資業務の開始	④「増加しない出資・寄付と停滞する融資」, ⑤金融商 品取引法制定と貸金業法の改正問題の発生
諸解決策 (解決策①ー②)	諸解決策 (①-③)
③定型化され簡素化された融資体制	④支払猶予型ローンと人材育成資金ローン
③プロボノ専門家の融資業務への積極的参加	④融資開始以来, 貸倒が実質上ゼロの実績
⑥出向派遣道職員のサポートセンターによる受け入れ, ⑦NPO バンクによる NPO への効果的な融資の開始	⑧貸付金返済の停滞ケースの発生, ⑨5,052万円の融資 原資と1億8,927万円の融資累計(08年5月現在), ⑩ 支払猶予型ローンと人材育成資金ローンの受付開始, ⑪第1回&第2回 NPO バンクフォーラムの開催, ⑫ NPO バンクの金融商品取引法と貸金業法の適用除外の 獲得
活動状況 (活動①ー⑤)	活動状況 (活動①ー⑦)
②NPO バンクによる市民・NPO・企業に対する出資・ 寄付の要請	
③北海道 NPO バンクのやる気	
組織のやる気状況 (組織のやる気①ー②)	組織のやる気状況 (組織のやる気①ー③)
4つは相互に完全に結び付き, 1つのパッケージを構 成している。【アジェンダ (問題①ー④), 諸解決策 (解決策①ー③), 組織のやる気状況 (組織のやる気①ー ③), 活動状況 (活動①ー⑥)】	4つは相互に完全に結び付き, 1つのパッケージを構 成している。【アジェンダ (問題①ー⑥), 諸解決策 (解決策①ー④), 組織のやる気状況 (組織のやる気①ー ③), 活動状況 (活動①ー⑧)】

(3) 小島他 (2008) で析出された 20 の命題の妥当性を検討した。

1. 参加者の特定化と協働の場の設定

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

NPO バンクの中核的参加者は、①推進会議 & サポートセンター、②北海道庁、③北海道労働金庫の 3 つのセクターを異にする組織である。これら中核的参加者は、2002 年 5 月以降、時期によってコミットメントの強弱はあるものの、協働プロジェクトである北海道 NPO バンクに継続して参加してきた。

命題 2：中核的参加者間に協働資源の相互補完性がある場合、協働が促進される。

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

NPO バンクの 3 つの中核的参加者の協働資源は以下の通りであった。

①の推進会議 & サポートセンターは、道内の NPO の実態に関する情報、全国・道内の各界の要人との人脈、協働のノウハウ等の知識を持っていた。しかし、資金や融資・審査のノウハウを持っていなかった。②の北海道庁は、NPO バンク事業組合への出資金となる資金を持っていた。しかし、道内の NPO の実態についての情報は持っていなかった。③の北海道労働金庫は、融資・審査のノウハウを持っていた。しかし、②の北海道庁と同様に、道内の NPO の実態についての情報は持っていなかった。

以上のように、北海道 NPO バンクの 3 つの中核的参加者間には、協働資源の相互補完性があり、協働が促進された。

命題 3：協働の周辺参加者は、時間の経過と

ともに変化する。

NPO バンクの場合の周辺参加者としては金融機関があげられる。日本政策投資銀行の 1 人の職員は、ボランティアとして NPO バンクの形成期と実現期に参加していた。北海道銀行と北洋銀行は、形成期の NPO バンクの検討に参加しただけで、実現期には退出した。

命題 4：協働アクティビストが、複数の重層的に連結された場を設定し活用する場合、協働が促進される。

協働アクティビストである佐藤 隆と小林董信は、まず、①推進会議 & サポートセンターの会合という協働の場を設定した。次に、彼らは四辻 淳と H 主査とともに、サポートセンターの中に、②NPO 融資制度検討準備会の会合という協働の場を設定するとともに活用した。さらに、四辻 淳と H 主査は、北海道庁環境生活部によって設定された③市民活動団体基盤強化検討委員会の会合という協働の場を積極的に活用した。

NPO バンクの以上 3 つの協働の場は、重層的に連結されており、協働が促進された。

2. アジェンダの設定と解決策の特定化

命題 5：アジェンダは、社会・政治・経済環境の影響を受ける。

NPO バンクのアジェンダを構成する問題は、①NPO に対する支援、②北海道庁の構造改革の推進、③北海道 NPO バンクの創設、④北海道 NPO バンクによる効果的な融資、⑤全国の市民金融団体との協力、⑥多面的な融資制度の創設の 6 つである。このうち最も重要な問題は①NPO に対する支援である。この問題①を含むアジェンダは、わが国における NPO 自体の力量不足、寄付文化の未成熟、NPO に対する金融機関の無関心等の、社会・政治・経済環境の影響を受けたものである。

命題6：アジェンダの進化によって、協働が促進される。

NPOバンクの場合、まず、問題①NPOに対する支援、②北海道庁の構造改革の推進、③北海道NPOバンクの創設の3つ、次に、④北海道NPOバンクによる効果的な融資、⑤全国の市民金融団体への協力、⑥多面的な融資制度の創設の3つ、計6つの問題が、順次、認識・定義されてきた。これら6つの問題のリストであるアジェンダは、次第に、具体的かつ高次の問題を含むよう進化し、協働を促進した。

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

協働アクティビストである佐藤 隆、小林董信、四辻 淳およびH主査の4名は、「NPOによるNPOのための新しい融資制度」の重要性を多数の他の参加者に認識させた。

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

解決策の生成・特定化は、参加者の共通の信念や思いから、明示的な言葉で表現されたコンセプトもしくはプロトタイプを創造するプロセスであった。

NPOバンクの場合、生成・特定化された解決策は、①赤レンガ・政策検討プロジェクトチームのNPO活性化策、②NPO法人北海道NPOバンクとNPOバンク事業組合の組織併用案、③定型化され簡素化された融資業務、④支払猶予型ローンと人材育成資金ローンの4つであり、いずれも明示的な言葉で表現された解決策であった。これら4つの解決策のセットである諸解決策が生成・特定化されたことから、協働が促進されていった。

命題9：(1)技術的実行可能性が高く、(2)コストが許容範囲内に収まり、(3)一般市民の黙認が

得られる諸解決策が生成・特定化される場合、協働が促進される。

解決策②「NPO法人北海道NPOバンクとNPOバンク事業組合の組織併用案」は、法技術的に実行可能であった。解決策③「定型化され簡素化された融資業務」のコストは、許容範囲内に収まっていた。さらに、④支払猶予型ローンと人材育成資金ローンは、一般市民の黙認が得られる解決策であった。

以上のような解決策のセットである諸解決策の生成・特定化は、NPOバンクの協働を促進した。

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

協働アクティビストの佐藤 隆は、1995年当時、NPO推進フォーラム（東京）代表の山岸秀雄から、北海道におけるNPO活動の拠点組織の設立を要請されていたこともあり、推進会議の結成に積極的に関わるとともに、事務局長に就任した。

推進会議の設立以降、佐藤 隆は、「事業型NPOにとって健全な資金繰りは非常に重要であり、事業型NPOに対する財政支援の仕組は不可欠である」と言い続けてきた⁶⁷⁾。彼は「協働の参加者やNPO・市民に対して、新しい解決策を馴染ませ、自らが得意とする解決策を受容させよう」とする融和を試みてきた⁶⁸⁾。その結果、「事業型NPOに対する財政支援の仕組」は、2002年8月に設立された北海道NPOバンクにおいて正式に決定・正当化され、協働が促進された。

67) 樽見の北村美恵子への聴取調査（2008/6/21）。

68) 融和とは、「協働アクティビストが、協働の参加者やNPO・市民に対して新しい解決策を馴染ませ、自らが得意とする解決策を受容させようとするプロセスである」。小島（2006）。

3. 組織のやる気の発揮と活動の展開

命題 11：やる気が最も高い中核的参加者は、時間の経過とともに交替する。

NPOバンクの参加者のやる気は次の通りであった。第1期には、いずれの参加者のやる気も高くなかった。第2期には、推進会議&サポートセンターのやる気と北海道庁のやる気はいずれも高かった。第3期と第4期には、NPOバンクのやる気が最も高かった。このように、やる気が最も高い中核的参加者は、時間の経過とともに交替した。

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

命題 12 と命題 13 は、いずれも組織のやる気の窓の開放に関する命題である。

第3期において、組織のやる気の窓②「NPOバンクによる市民・NPO・企業に対する出資・寄付の要請」が開いた。この組織のやる気の窓②の開放は、命題 12 の「新規の参加者が協働システムに参入した場合」に当てはまる。

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

第2期において、組織のやる気の窓①「NPOバンクに対する北海道の1,500万円の出資と札幌市の500万円の補助金交付の内定」が開いた。この組織のやる気の窓①の開放は、命題 13 の「既存の参加者が新たな活動プログラムを開始した場合」に当てはまる。

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

例えば、第1期と第2期において、(1)の協働を意図した活動は、①推進会議&サポートセン

ターによる各種のNPO支援、③北海道NPOバンク創設についての市民・NPO・企業に対するPR、④NPOバンク&NPOバンク事業組合の設立、⑤NPO融資制度検討準備会での佐藤隆、小林董信、四辻淳およびH主査らの協働等である。他方、(2)の協働を必ずしも意図しない、偶然生じたこれまでの活動は、②『NPO法人ねおすが資金繰りに行き詰まる』との新聞報道である。協働アクティビストの佐藤隆、小林董信、四辻淳およびH主査らは、(1)の協働を意図した多数の活動と(2)の協働を必ずしも意図しない、偶然生じたこれまでの活動とをうまく結び付け、活用し、協働を促進した。

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

推進会議&サポートセンターは、NPOバンクを道内で資金不足に悩んでいるNPOを支援するための方法の1つとして捉えていた。北海道庁は、NPOバンクを北海道庁不正事件の摘発で傷ついた道庁の構造改革の推進策として捉えていた。北海道労働金庫は、NPOバンクを道内のNPOとの協働を推進するための1つの方法として捉えていた。

これら参加者間で異なる支配的論理（協働の捉え方）が、協働アクティビストである佐藤隆、小林董信、四辻淳およびH主査らによって次第に摺り合わされ、統合されることにより、協働が促進された。

4. 解決策の決定・正当化と協働の実現

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

NPOバンクの全体設計は、約6ヶ月という短期間に行われた。このような離れ業が実現したのは、3種類の協働の窓がほぼ同時に開かれ、協働の実現可能性が高まったからである。

NPOバンクの場合、3種類の全部で6つの

協働の窓が、第2期から第3期の極めて短い期間にほぼ同時に連鎖的に開いた。具体的には、第2期には、問題の窓③「NPO 融資制度検討準備会の設置」(2002/5/20) → 解決策の窓②「電話による NPO を対象とする融資の希望調査, および先進事例の調査」(2002/5/23) → 組織のやる気の窓①「NPO バンクに対する北海道の 1,500 万円の出資と札幌市の 500 万円の補助金交付の内定」(2002/8) が開いた。

そして、第3期には、問題の窓③「NPO バンクによる融資業務の開始」(2002/11) → 解決策の窓③「プロボノ専門家⁶⁹⁾の融資業務への積極的参加」(2002/11) → 組織のやる気の窓②「市民・NPO・企業に対する出資・寄付の要請」(2002/11) が開いた。

以上のような協働の窓の開放により新たに実現した協働として、次の5つの活動があげられる。

活動⑦「NPO バンクによる NPO への効果的な融資の開始」

活動⑨「5,052 万円の融資原資と 1 億 8,927 万円の融資累計 (08 年 5 月現在)」

活動⑩「支払猶予型ローンと人材育成資金ローンの受付開始」

活動⑪「第1回&第2回 NPO バンクフォーラムの開催」

活動⑫「NPO バンクの金融商品取引法と貸金業法の適用除外の獲得」

命題 17: 協働アクティビストが, アジェンダ, 諸解決策, 組織のやる気状況, 活動状況の 4 つを結び付け, 1 つのパッケージを構成する場合, 解決策が正式に決定・正当化され, 協働が実現される。

69) 『プロボノ』とは, ラテン語の pro bono (利益のために, 正しく, 道徳的に) が語源の言葉である。例えば『プロボノ弁護士』(pro bono lawyer) と称して, 法律家としての資格や経験を社会のために無償で, あるいは低料金で提供する人のことを指したりする。樽見 (2007), p. 111。

NPO バンクの場合, 第1期と第2期においては, アジェンダ, 諸解決策, 組織のやる気状況, 活動状況の 4 つは, 相互に結び付いておらず, 諸解決策の正式な決定・正当化は行われなかった。他方, 第3期と第4期においては, 協働アクティビストである佐藤 隆と小林董信は, 4 つを結び付け 1 つのパッケージを構成した。その結果, 第3期の諸解決策 (解決策①-③) および第4期の諸解決策 (解決策①-④) は, いずれも正式に決定・正当化され, 新たな協働が実現された。

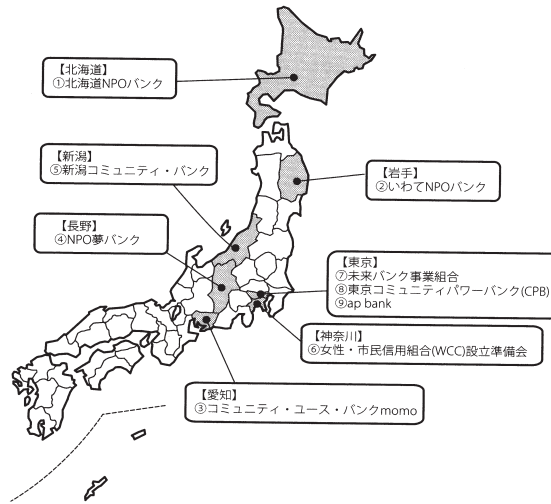
命題 18: 協働が実現されるのに必要な時間は, 中核的参加者によって当初に利用可能な資金の量に規定される。

NPO バンクの場合, 協働形成期 (第2期) の早い段階で, NPO バンク事業組合に対する北海道庁の 1,500 万円の出資, および札幌市の 500 万円の補助金交付の内定がそれぞれ行われた。この 2,000 万円の利用可能な資金は, ①推進会議&サポートセンター, ②北海道庁, ③北海道労働金庫の 3 つのいずれの中核的参加者にとっても極めて大きく, 協働が実現されるのに必要な時間を大幅に短縮した。

命題 19: 公式および非公式の統治構造は, 協働の実現および展開に影響を及ぼす。

第2期の NPO 融資制度検討準備会は, 協働の形成のための非公式な組織であった。この会合の参加者は流動的であり, 議決ルールなしの合意形成が行われた。他方, 第2期の北海道 NPO バンクと NPO バンク事業組合の 2 つの設立準備総会では, 通常の議決ルールにもとづく合意形成が行われた。

第2期, 第3期および第4期における, NPO バンクとバンク事業組合の統治構造は次の通りである。上述のように, NPO バンクと NPO バンク事業組合は, 法律上は独立している。2 つの法人は, 相互に監視しあいながら, 出資金・寄付金の効果的な活用を目指して活動



①北海道 NPO バンク	2002 年設立。地域の課題解決に取り組む市民団体に融資。出資は 1 万円から。
②いわて NPO バンク	2006 年設立。岩手を中心としたコミュニティビジネスに融資予定。出資は 1 万円から。
③コミュニティ・ユース・バンク momo	2005 年、A SEED JAPAN が支援して設立。東海地域を中心に持続可能な地域をつくる取り組みに融資。出資は 1 万円から。
④NPO 夢バンク	2003 年設立。長野県内の NPO の立ち上げ・運営のために融資。出資は 1 万円から。
⑤新潟コミュニティ・バンク	2005 年設立。新潟県内の NPO の立ち上げ・運営のために融資。出資は 1 万円から。
⑥女性・市民信用組合 (WCC) 設立準備会	1998 年設立。神奈川県を中心に女性・市民による非営利事業に融資。将来は信用組合を目指す。出資は 10 万円から。
⑦未来バンク事業組合	1994 年設立。東京を中心に環境・市民事業・福祉の分野に融資。出資は 1 万円から。
⑧東京コミュニティパワーバンク (CPB)	2003 年生活クラブ生協が母体となって設立。地域社会に貢献する市民事業に融資。出資は 5 万円から。
⑨ ap bank	2003 年、アーティストを中心に立ち上がった。自然エネルギーなど環境に関するプロジェクトに貢献。いまのところ出資は受けつけていない。

出所：向田映子(2008), 「NPO バンクに出資する—自分たちでおカネの使い道を選ぶ」, 田中優+A SEED JAPAN エコ貯金プロジェクト編『おカネで世界を変える 30 の方法』合同出版, p. 95。

図 8 全国に広まる NPO バンク

している。このうち、NPO バンクの理事会は、7 名の理事と 1 名の監事から構成されている。理事と監事の内訳は、NPO の実践家が 1 名、研究者が 3 名、会計・税務の専門家が 2 名、金融専門家が 1 名である。他方、NPO バンク事業組合の理事会は、10 名の理事と 1 名の監事によって構成されている。理事と監事は、いず

れも NPO の実践家である。

現在、NPO バンクとバンク事業組合には専従スタッフはおらず、両組織の理事全員は無報酬である。両組織の事務局業務は一括して、NPO サポートセンターに委託されている。

命題 20：協働が成功すると、その先例は特

定の領域内だけでなく他の領域にも波及する。

北海道 NPO バンクの協働が成功裏に実現・展開される中で、長野県、新潟県および岩手県等においても、類似の協働により NPO バンクが設立されている (図 8)。北海道 NPO バンクの成功は全国に波及していった。

本稿では、戦略的協働を解明するための理論的枠組である「協働の窓モデル」に則して、北海道 NPO バンクのデータを収集・分析し、上述のような興味深い 20 の特徴を明らかにした。これら 20 の特徴は、著者らが同時に進めている他の 8 つの協働プロジェクトの全ての事例⁷⁰⁾についても、妥当することが明らかになった。

追記

本稿は、非営利法人研究会・東日本研究部会 (小島廣光, 畑山 紀, 大原昌明, 樽見弘紀, 平本健太, 菅原浩信, 横山恵子, 相原基大, 後藤祐一, 2004 年~2007 年) の研究成果「NPO, 政府, 企業間の戦略的協働」の一部である。

本稿の作成に際しては、田口 晃 NPO 推進北海道会議代表理事, 小林董信北海道 NPO サポートセンター事務局長, 高木晴光 NPO バンク事業組合理事長, 北村美恵子北海道 NPO バンク事務局長, 四辻 淳北海道庁建設部土木局河川課主幹をはじめとする多くの方々から有益な協力およびコメントを頂いた。記して感謝したい。

参考文献

相原基大・横山恵子 (2008), 「国際人道支援組織における戦略的協働の事例分析—人道目的の地雷除去支援の会 (JAHDS) とジャパン・プラットフォーム

フォーム (JPF)」『経済学研究』(北海道大学) 58 (1), pp. 57-115.

第 2 回全国 NPO バンクフォーラム実行委員会 (2006), 『第 2 回 NPO バンクフォーラム—お金に意志を持たせよう—報告書』。

北海道 NPO バンク編 (2007), 『NPO バンクを活用して起業家になろう!—組織作りから資金調達まで』昭和堂。

北海道 NPO バンク編 (2008), 『平成 19 年度コミュニティ・ファンド等における統合的先進取組調査業務【北海道地域】報告書』, 北海道 NPO バンク。

北海道 NPO バンク・NPO バンク事業組合編 (2008), 『おしえて! NPO バンク』(第 4 版), 北海道 NPO バンク・NPO バンク事業組合。

藤井良広 (2007), 「地域金融の潮流」, 北海道 NPO バンク編『NPO バンクを活用して起業家になろう!』昭和堂, 第 1 章, pp. 3-21.

後藤祐一 (2008), 「NPO, 政府, 企業間の戦略的協働—ツール・ド・北海道の事例研究『経済学研究』57(4), pp. 149-186.

河西邦人 (2004), 「NPO の現状と金融機関に期待するもの」『信用組合』2004 年 11 月号, pp. 18-24.

河西邦人 (2007), 「北海道 NPO バンクの事業システムと活動実績」, 北海道 NPO バンク編『NPO バンクを活用して起業家になろう!』昭和堂, 第 4 章第 2 節, pp. 113-122.

北村美恵子 (2007), 「北海道 NPO バンクの業務運営」, 北海道 NPO バンク編『NPO バンクを活用して起業家になろう!』昭和堂, 第 4 章第 3 節, pp. 122-132.

小島廣光 (2006), 「協働の窓モデル」『経済学研究』

70) 研究対象となった協働プロジェクトは、本稿で取り上げた①北海道 NPO バンクに加えて次の 8 つである。8 つの協働プロジェクトは、②世代を超えた多くの人々が環境の大切さを学ぶための場である「黒松内ぶなの森自然学校」、③わが国最初の本格的な自転車ロードレースである「ツール・ド・北海道」、④ノンフロン冷蔵庫の開発・製品化を実現した「グリーンフリーズ・キャンペーン」、⑤NGO 主導で設立された国際人道支援機関である「ジャパン・プラットフォーム

ム (JPF)」、⑥カンボジアにおいて地下に敷設された無数の地雷の除去に精力的に取り組んできた「人道目的の地雷除去支援の会 (JAHDS)」, ⑦若手音楽家の育成を目的として、毎年夏に札幌で開催される国際教育音楽祭である「パシフィック・ミュージック・フェスティバル (PMF)」, ⑧日本で初めての市民出資による発電用風車を建設・運営している「北海道グリーンファンド」, ⑨国内 3 番目の広さをもつ北海道浜中町の霧多布湿原の保全運動を展開している「霧多布湿原トラスト」である。

- 55(4), pp. 11-30.
- 小島廣光・平本健太・樽見弘紀・後藤祐一 (2008), 「NPO, 政府, 企業間の戦略的協働—霧多布湿原トラストと北海道グリーンファンド」『経済学研究』57(4), pp. 35-99.
- 向田映子 (2008), 「NPOバンクに出資する—自分たちでおカネの使い道を選ぶ」, 田中優 + A SEED JAPAN エコ貯金プロジェクト編『おカネで世界を変える 30 の方法』合同出版, pp. 92-95.
- 日本政策投資銀行地域企画チーム編著 (2007), 『PPPの進歩形—市民資金が地域を築く—市民の志とファイナンスの融合』ぎょうせい.
- NPOバンクフォーラム実行委員会 (2004), 『第1回 NPOバンクフォーラム報告書』.
- 菅原浩信 (2006), 「パシフィック・ミュージック・フェスティバルにおけるNPO, 政府, 企業間の戦略的協働」『北海学園大学経営学部経営論集』4(3), pp. 1-16.
- 田口 晃 (2002), 『北海道NPOサポートセンター』縁起—出合い, 夢, かたち (上)』『えぬびおん』創刊号, 北海道NPOサポートセンター, pp. 62-63.
- 田口 晃他 (1998), 『NPO活動推進検討プロジェクト報告書』, 北海道総合企画部政策室.
- 高木晴光 (2007), 「コラム1 NPOの愛い」, 北海道NPOバンク編『NPOバンクを活用して起業家になろう!』昭和堂, pp. 22-25.
- 樽見弘紀 (2007), 「北海道NPOバンク・プロジェクト」, 北海道NPOバンク編『NPOバンクを活用して起業家になろう!』昭和堂, 第4章第1節, pp. 103-113.
- 坪井真理 (2007), 「コラム2 無限の市民パワー」, 北海道NPOバンク編『NPOバンクを活用して起業家になろう!』昭和堂, pp. 22-25.
- 和田清成 (2007), 「コラム3 NPO夢バンク」, 北海道NPOバンク編『NPOバンクを活用して起業家になろう!』昭和堂, pp. 62-65.