HOKKAIDO UNIVERSITY

Title	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
Author(s)	加藤, 知愛
Degree Grantor	北海道大学
Degree Name	博士(国際広報メディア)
Dissertation Number	甲第12893号
Issue Date	2017-09-25
DOI	https://doi.org/10.14943/doctoral.k12893
Doc URL	https://hdl.handle.net/2115/67404
Type	doctoral thesis
File Information	Tomoe_Kato.pdf

Hokkaido University Collection of Scholarly and Academic Papers : HUSCAP

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–

加藤　知愛

目次

序論（9）

1　研究の目的と趣旨
2　研究対象　NPO 法人北海道グリーンファンド−何が新しいのか
3　研究方法
4　論文の構成
5　先行研究
6　登場する実践者

第Ⅰ部　実践者の言葉

第１章　人と組織への信頼（16）

第１節　人への信頼　　小林ユミの言葉（16）

「私たちは常に最善を考えて工夫して、実績で答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」

1.1.1.　素描　北海道グリーンファンド　実践・実践・実践、また実践
1.1.2.　経緯
〔１〕社会運動からの離脱
〔２〕分岐点の決断
〔３〕外部的な困難を乗り越えようとして発明される組織としくみ
1.1.3.　実践するために学び、学んだことを実践する　実践で語り、実践で伝える
〔１〕実践のバックオフィス　すべてのことが対話によって決められる
〔２〕実践によって醸成される人への信頼

第２節　組織への信頼（１）NPO と結合する株式会社　加藤秀生の言葉（26）

「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」

1.2.1.　市民共同発電所事業を遂行する市民風力発電
〔１〕地域に求められる発電事業の開始
〔２〕NPO との連携と営利益の追求を両立させる発電事業
〔３〕資金調達と金融制度の改良　自然エネルギー市民ファンドの役割
1.2.2. 信頼される企業の条件−地域に安定して持続する利益が生まれる

第３節　組織への信頼（２）企業統治と財務管理　滝本しのぶの言葉（32）

「言葉を伴わなくても、社会に伝えられるものを(株)市民風力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。」

1.3.1.　社会から評価される企業統治と財務管理
〔１〕市民風力発電の企業統治とグリーンファンドグループ
〔２〕市民風力発電の財務管理とグリーンファンドグループ
1.3.2.　バックオフィスを守る
〔１〕グリーンファンドがあって、市民風力発電がある
〔２〕地域に立ち上がる NPO とのコラボレーション

第４節　組織への信頼（３）望ましい風力発電事業の形を追求する技術者　松浦秀樹の言葉（39）

「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」

1.4.1　風力発電事業の醍醐味はバランスを創り出し維持すること
〔１〕日々の O&M（オペレーションとメンテナンス）
〔２〕稼働率を上げるために求められる技術者の資質
1.4.2.　地域に順応する望ましい風力発電のあり方
〔１〕持続不可能な風力発電事業はやらない
〔２〕山岳地形を生かした環境共存型風力発電
〔３〕委ねられて運営しているという意識

第２章　コミュニティへの貢献 (44)

第１節　生活クラブ風車事業　半澤彰浩の言葉 (44)

「大切なことは、小さなモデルをつくって、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」

2.1.1.　グリーンファンドから市民主導の発電事業を学び、夢風協働プロジェクトを立ち上げる
2.1.2.　グリーンファンド秋田は、協同組合主導型の事業目的会社である
〔１〕風車が立つ地域の自治体と農家と加工業者がともに歩む
〔２〕首都圏と農村地域をつなぐネットワーク
〔３〕実践の中にあるもの１−協同組合の理念と方法
〔４〕実践の中にあるもの２−教育と訓練のシステム

第２節　北海道グリーンファンドの普及啓発事業　小林ユミの言葉（51）

「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」

2.2.1.　現実を変えるために継続する普及啓発事業
〔１〕市民の声を聞いてネットワークにつなげる
〔２〕協働性のネットワークを形成する
2.2.2.　事務局は攻撃的ディフェンダーである
〔１〕複雑なオペレーションを可能にする組織
〔２〕持ち込まれた課題に向き合い、解決策を提供し続ける

第３章　コミュニティの未来（57）

第１節　働く人の幸せ　非営利組織から営利組織への転職　原田美菜子の言葉（57）

「私の役割は、市民がしたいと思うことを引っぱりだすことです。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」

3.1.1.　自然エネルギー事業の会社で働く
〔１〕風車に関わるようになったきっかけ
〔２〕市民風力発電に転職し、秋田支社の職務を全うする
3.1.2.　成長と転身
〔１〕市民風力発電の事業−非営利組織と営利組織の間の仕事
〔２〕使命感とやりがい
3.1.3.　信頼
〔１〕経営者への信頼　同僚への信頼
〔２〕地域に受入れられて事業を進めるために

第２節　社会的使命　経営者鈴木亨の言葉　(65)

「誰もができることを、誰もができる方法でやる」

3.2.1.　グリーンファンドの事業理念と方法は、どこからきたのか
3.2.2.　社会的使命を共有する人・組織・地域社会
〔１〕人への伝播
〔２〕組織への伝播・地域社会への伝播

第Ⅱ部　新しい経営形態をもつ組織の機能（71）

第４章　持続可能な NPO（71）

第１節　北海道の非営利組織をめぐる課題　(71)

4.1.1.　背景
4.1.2.　６つの弱点

第２節　北海道グリーンファンドの再生可能エネルギー事業をプログラム評価する　(72)

4.2.1. プログラム評価の方法と手順
4.2.2. 事業の定義
4.2.3. 解決すべき課題の設定の検証
4.2.4.　目的に対する手段の検証
4.2.5.　ロジック・モデルを策定し、事業の全体像を把握する
4.2.6.　事業の成果
〔１〕市場メカニズムを活用することによって得られた成果
〔２〕政策提言事業の実施によって得られた成果
4.2.7.　プロセスの妥当性を検証する
4.2.8.　成果の達成度を検証する

第３節　北海道グリーンファンドによる再生可能エネルギー事業の特徴　(81)

4.3.1.　既存の NPO の 6 つの弱点を克服する組織
4.3.2.　地域経済システムの創出の起点
〔１〕市民出資の発明
〔２〕地域経済システムの他地域への転移
〔３〕基盤にあるもの–セクターを越える協働性のネットワーク・プラットフォーム
4.3.3.　社会変革モデルの導出
〔１〕社会変革モデルの導出
〔２〕社会変革モデルが起動する条件

第４節　持続可能な NPO の特徴と可能性　(86)

4.4.1.　持続可能な NPO の特徴
4.4.2.　持続可能な NPO による地域経済システムの創造の可能性

第５章　NPO と結合する株式会社の経営（87）

第１節　NPO の組織形態をめぐる課題を乗り越える北海道グリーンファンド（87）

5.1.1.　非営利活動法人の実態と法制度上の課題
5.1.2.　株式会社を設立し提携する北海道グリーンファンド

第２節　事例研究―グリーンファンドグループの新しい経営形態（89）

5.2.1. 新しい経営形態をもつ経営体による事業
5.2.2.　新しい専門技術で市場を開く風力事業会社–市民風力発電
〔１〕事業の概要
〔２〕市民風力発電の役割–風力事業の専門技術部門を担う

5.2.3.　社会的投資市場を開くファンディング会社–自然エネルギー市民ファンド
〔1〕事業の概要
〔2〕自然エネルギー市民ファンドの役割–社会的投資市場の開拓

5.2.4.　社会的使命の源泉–北海道グリーンファンド
〔1〕北海道グリーンファンドの事業内容
〔2〕北海道グリーンファンドの役割–ミッションを形づくる
5.2.5.　新しい経営形態を有する組織–グリーンファンドグループ

第3節　持続可能な NPO の経営形態とその可能性（97）
5.3.1.　持続可能な NPO の経営形態とその可能性
5.3.2.　持続可能な NPO と結合する株式会社の経営形態とその可能性
5.3.3.　NPO と株式会社が結合する経営形態＝新しい経営形態とその可能性
5.3.4.　NPO を母体に誕生する地域一体型の複合企業の可能性

第6章　協同組合型の地域会社（100）
第1節　協同組合をとりまく課題（100）
6.1.1.　制度上の課題
6.1.2.　国際的な文脈

第2節　事例研究–生活クラブ風車夢風プロジェクト（101）
6.2.1.　生活クラブ生協のエネルギー政策–理念と方法
6.2.2.　生活クラブ神奈川の事業理念と方法–食・福祉・環境の自給圏を形成する
6.2.3.　生活クラブ風車夢風プロジェクト
〔1〕概要
〔2〕特徴1–地域社会への貢献
〔3〕特徴2–協働する組織：地域自治体、NPO、そして株式会社の設立

第3節　国際的な協同組合運動の文脈と協同組合による地域社会の形成　（106）
6.3.1.　協同組合とは何か–ICA 定義・価値・原則と夢風プロジェクトとの対照
〔1〕協同組合とは何か–ICA の定義・価値・原則
〔2〕生活クラブ風車夢風プロジェクトと ICA の定義・価値・原則との対照
6.3.2.　協同組合が取り組む分野–レイドロー報告書との対照

第4節　協同組合型の地域会社による地域社会の形成事業の特徴とその可能性　（109）
6.4.1.　協同組合型の地域会社の特徴
6.4.2.　協同組合型の地域会社による地域社会の形成事業の特徴とその可能性

第7章　社会的使命と地域の意思の統合（112）
第1節　NPO の社会的使命を自治体のエネルギー政策とビジョンに反映させる（112）
7.1.1.　北海道グリーンファンドの政策提言事業と札幌市のエネルギー政策とビジョン
〔1〕北海道グリーンファンドの政策提言事業
〔2〕札幌市のエネルギー政策とビジョン
7.1.2.　北海道グリーンファンドの政策提言事業と石狩市のエネルギー政策とビジョン
〔1〕北海道グリーンファンドの政策提言事業
〔2〕石狩市のエネルギー政策とビジョン
7.1.3.　北海道グリーンファンドの政策提言事業と北海道のエネルギー政策とビジョン
〔1〕北海道グリーンファンドの政策提言事業
〔2〕北海道のエネルギー政策とビジョン

第2節　社会的使命の各地域への伝播（128）
7.2.1.　グリーンファンドモデルの飯田市への伝播
7.2.2.　飯田市のエネルギー政策とビジョン

第３節　新しいNPOによる政策提言事業の特徴とその可能性（131）
7.3.1.　グリーンファンドグループに見る政策提言事業の特徴
7.3.2.　持続可能なNPOによる政策提言事業の特徴とその可能性

第８章　協働性のネットワーク・プラットフォーム（133）

第１節　グリーンファンドグループのネットワーク・プラットフォーム形成機能（133）
8.1.1.　協働性のネットワーク・プラットフォーム形成機能を把握する
8.1.2.　協働性のネットワーク・プラットフォーム形成機能の分析結果

第２節　協働性のネットワーク・プラットフォームの形成機能の特徴（136）
8.2.1.　セクターを越える協働性のネットワーク・プラットフォーム
8.2.2.　キャパシティ・ビルディング−事業モデルの展開と実践者の育成
8.2.3.　事務局の機能
8.2.4.　信頼の醸成
〔１〕習慣化されている人と組織への信頼
〔２〕地域社会のニーズに事業モデルとプロダクツの提供で答える−信頼醸成

第３節　持続可能なNPOによる協働性ネットワーク・プラットフォーム形成機能の特徴と可能性（142）
8.3.1.　グリーンファンドグループの協働性のネットワーク・プラットフォーム形成機能の特徴
8.3.2.　持続可能なNPOによる協働性ネットワーク・プラットフォーム形成機能の特徴とその可能性

第Ⅲ部　実践者の言葉の意味（144）

第９章　実践者の言葉の意味を解釈する（144）

第１節　実践者の言葉をひも解く（144）
〔１〕　小林ユミの言葉が意味するもの
地域の課題を解決する持続可能なNPOによる実践

〔２〕　加藤秀生の言葉が意味するもの
市場メカニズムを活用して地域に貢献する、NPOと結合する株式会社

〔３〕　滝本しのぶの言葉が意味するもの
企業統治と財務管理がNPOを支え、NPOの社会的使命が株式会社を支える

〔４〕　松浦秀樹の言葉が意味するもの
専門知識と技術こそが、社会からの信頼を得るために不可欠な「実績」を担保する

〔５〕　小林ユミ・鈴木亨の言葉が意味するもの
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

〔６〕　半澤彰浩の言葉が意味するもの
協同組合主導型の発電事業で、協同組合理念が脈打つ地域自給圏が形成される

〔７〕　原田美菜子の言葉が意味するもの
地域に受容される方法で進める。それができる自分になる

〔８〕　小林ユミの言葉が意味するもの
多くの人が関わって立てることができた、風車はそれを表わしている

〔９〕　鈴木亨の言葉が意味するもの
市民が「既存のシステム」を変革し、新しい経済の形を創造する

第２節　実践者たちの言説―実践者を象徴する言葉・組織を象徴する概念・言葉の意味　（154）

第 10 章　新しい NPO/地域コーポレーションの社会的意義（157）

第１節　社会的使命を伝達する（157）

10.1.1.　実践者の言説にみる社会的使命
〔１〕小林ユミの人生観と社会的使命
〔２〕加藤秀生の人生観と社会的使命
〔３〕滝本しのぶの人生観と社会的使命
〔４〕松浦秀樹の人生観と社会的使命
〔５〕半澤彰浩の人生観と社会的使命
〔６〕原田美菜子の人生観と社会的使命
10.1.2.　社会的使命を伝達する新しい NPO/地域コーポレーションの社会的意義
〔１〕新しい NPO/地域コーポレーションは、社会的使命を人と組織と地域社会に伝達する
〔２〕普遍的な理念に支えられて地域社会に伝達される社会的使命
〔３〕社会を改良する手法とともに伝達される社会
10.1.3.　社会的使命を伝達するメカニズム

第２節　新しい地域経済の形を創出する　（167）

10.2.1.　実践者の言説にみる新しい経済の形
10.2.2.　新しい経済の形を創出する新しい NPO/地域コーポレーションの社会的意義
−合意形成・資金調達・未来への投資−

第３節　新しい NPO/地域コーポレーションの可能性　（172）

終章　新しい NPO/地域一体方の複合企業（地域コーポレーション）（174）

１　辿り着いた新しい NPO の姿
〔1〕本質的な特徴　〔2〕経営形態　〔3〕成長過程　〔4〕理念　〔5〕現象　〔6〕可能性
２　研究アプローチからの帰結
３　含意
４　残る課題

結語　（181）

付記：調査票（182）

参考・引用文献　（186）

謝辞（190）

第Ⅱ部第4章は、加藤知愛（2017）「地域経済システムの創出とNPO−北海道グリーンファンドの社会変革モデルを事例に−」（The Nonprofit Review,Vol.17,No.1）に加筆修正を施したものである。第Ⅱ部第5章は、加藤知愛（2017）「北海道グリーンファンドの経営形態に関する事例研究」（国際広報メディア・観光学ジャーナルNo.24）に加筆修正を施したものである。第Ⅱ部第7章は、2015年第25回自治体学会奈良大会研究発表「非営利組織のアドボカシーと政策ビジョンの形成−北海道グリーンファンドによる再生可能エネルギー事業を事例に−」の一部を加筆・修正したものである。第Ⅱ部第8章は、加藤知愛（2016）「北海道グリーンファンドの協働性のネットワーク形成機能に関する実践事例研究」日本NPO学会第18回年次大会フルペーパーの一部を加筆修正したものである。

図表目次

図 4-1　(N)グリーンファンドの活動の理念・目的・方法・戦略の体系　(74)

図 4-2　事業ロジック・モデル　(75)

図 4-3　事業成果と各セクター関係図　（78）

図 4-4　(N)グリーンファンドの社会変革モデル　(85)

図 5-1　グリーンファンドグループの役割と推進体系図　(89)

図 5-2　グリーンファンドグループの組織関係図　(90)

図 5-3　(株)市民風力発電の事業内容と推進スキーム　(91)

図 5-4　地域一体型の複合企業の誕生プロセス　(99)

図 7-1　札幌市エネルギー基本計画の体系　(116)

図 7-2　石狩市のエネルギー基本計画の体系　(120)

図 7-3　北海道のエネルギー計画の体系　(127)

図 7-4　飯田市のエネルギー基本計画の体系　（130）

図 8-1　市民風車ネットワーク　（138）

図 8-2-1　Capacity Building 概念図　（139）

図 8-2-2　Capacity Building の基本的な方向性　（139）

図 10-1　グリーンファンドグループの成長過程と理念の関係　（164）

図 10-2　社会的使命の伝達メカニズム　（167）

図 10-3　新しい NPO/地域コーポレーションの組織構造　(172)

表 5-1　３つの組織形態を活用するグリーンファンドグループ　（96）

表 7-1　札幌市のエネルギービジョンの策定過程への(N)グリーンファンドの参画　（113）

表 7-2　(N)グリーンファンドが実施した主な調査研究　(113)

表 7-3　(N)グリーンファンドの政策提言事業：石狩市　(118)

表 7-4　(N)グリーンファンドの政策提言事業：北海道　(125)

表 7-5　(N)グリーンファンドの政策提言事業：環境省・経産省　(125)

表 9-1　実践者の言説–概念–意味　(155)

表 10-1　実践者の言説–概念–意味–手法　（165）

調査票１　自己認識と所属する組織に関する調査（第１段階のインタビュー）　(182)

調査票２　事業の持続性に関する調査（第２段階のインタビュー①）　(183)

調査票３　組織診断に関する調査事業の持続性に関する調査（第２段階のインタビュー②）　（184）

調査票４　協働性のネットワーク形成機能に関する調査（第２段階の③インタビュー）　（185）

序論

1　研究の目的と趣旨

将来的に安定的で豊かな地域社会を創造するためには、地域を支える産業と人材が必要である。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、新しい産業を創造する非営利組織（以下 NPO）[1]を育成することは、もう一つの選択となる。新しい産業を担う NPO を育成するためには、NPO が直面する制度上の諸課題を乗り越える必要がある。NPO 以外の経営形態を選択することは１つの打開策となる。しかし、営利企業は、長期的利益を追求したり地域に貢献し続けたりすることを必ずしも約束しない経営形態であるため、それを克服する「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組織が求められる。本研究の目的は、「NPO を越えて NPO であろうとする営利企業＝新しい NPO」の姿を、先駆的な事例–北海道グリーンファンドの風力発電事業–から、経営形態に着目して導出し、その誕生、成長する道筋、特徴と成立条件及び機能、それが将来的に安定的で豊かな地域社会を創造する可能性を、描き出すことにある。

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。後述するように、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存在する。本研究では、これら先行研究に依拠しつつも、「NPO を越えて、NPO であろうとする営利企業」を、新しい経営形態を有する NPO の実践者の言葉にアプローチすることにより構想する。実践者の言葉を重視する理由は、組織の戦略・事業体系・理念は、実践者の言葉/言説に内在し、言葉/言説を媒介にして組織内外に伝達されるからである。実践者が求める未来の組織の姿と、未来の地域コミュニティの姿は、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、実践者の思考や感情には内在し、日常の言葉の中には表れている。本研究では、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 NPO の姿を導く。

2　研究対象　NPO 法人北海道グリーンファンド—何か新しいのか

本研究の調査対象は、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)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会員数 1066 人（2013 年）の事業型の NPO 法人（理事長鈴木亨）である(website)。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

1　非営利組織（NPO）とは、「営利を目的とせずに、市民が主体となって自発的・継続的に社会的公益的なサービスを提供する組織であり、その利益を構成員に分配しない組織」をさす。本研究では、組織形態を扱う観点から、特定非営利活動法人（NPO 法人）及び市民活動団体等の任意団体を範囲とし、広義の NPO の範囲に位置する組織（公益法人、地域団体、協同組合等）は含まない。社団法人グリーンファンド秋田は、新しい経営形態（NPO・株式会社・協同組合）を有することから、新しい NPO に含める。

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。本論で実践者が語る「持続可能性」には、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）の豊さを指している。故に「持続可能な開発（sustainable development）」概念と同意と捉えて差し支えない。

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大きく５つの段階を経て、経営力を強化しながら現在の形になった。(N)グリーンファンドは、他の NPO が直面する壁（第 Ⅱ 部第 4 章）を設立後まもなく突破し、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する。市民型の発電事業が進められる地域の人々は、(N)グリーンファンド が提供する風力発電エネルギー(プロダクツ)の購入を通して、自らの暮らしを創る営みを選択している。

(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ていく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。このような様相を表わす NPO は、これまでの国内の既存の NPO の中には殆ど存在しなかった。グリーンファンドグループには、以下のような新しさがある。第 1 に、これまでの NPO は、慈善的な事業によって、単年度の活動（アウトプット）を成果とすることが多いが、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、市場の原理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 が主に NPO を支援することに対し、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、次のような社会的インパクトを達成している。

(N)グリーンファンドが設立される以前には、エネルギー事業に、中小規模の事業者が参入することは困難だった。彼らは、再生エネルギー事業のリスクや消費行動を、まだ把握できなかった。 (N)グリーンファンドは、再生可能エネルギー事業を推進する事業者（それが市民によるものでも、自治体によるものでも）の事業計画と資金調達を組み合わせて設計できた。そして、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、発電売電事業を実施し、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のである。

(N)グリーンファンドの設立時に掲げたミッションは、以上のような事業の過程で、確実に達成されてきた。社会事業の評価指標と評価方法の研究が開発途上の現状において、自然エネルギー市民ファンドの有価証券報告書（自然エネルギ―市民ファンド 2015）と第 Ⅱ 部第 5 章で論ずる市民風力発電の財務実績は、社会からの信頼を得るための論拠を示している。

3　研究方法

本研究では、2 つの調査手法を用いる。第 1 は、インタビュー調査である。第 2 は、当グループ組織の社会事業に関するプログラム評価分析である。前者のインタビュー調査(計 23 回延べ約 70 時間)は、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[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。その結果、実践者は、「北海道グリーンファンドは、再生可能エネルギー社会に変えていく NPO である」と考えていることが明らかになった。この結果を検証するため、第 2 の調査手法であるプログラム評価（program evaluation）を、北海道グリーンファンドの再生可能エネルギー事業に関して行なった。プログラム評価とは、事業の目的と戦略との関係を検証することによって、その達成度と妥当性を測定する手法である。本論では、6 つの評価項目–(1)事業本来の定義、(2)解決すべき課題の設定の検証、(3)目的に対する手段の検証、(4)実施過程で起きている現象の把握、(5)成果から見たプロセスの妥当性の検証、(7)成果から見た達成度の検証–に対して、グループの事業活動報告書、有価証券報告書等の公開資料を元にロジック・モデル[4]を策定して分析した[5]。分析の結果、北海道グリーンファンドは、再生可能エネルギー市場を開拓し、国や自治体の政策・施策に影響を与え、暮らしのインフラを次世代のものに転換する事業モデル＝「社会変革モデル」を有することが明らかになり、このモデルは、2 つの条件–「NPO の要素と株式会社の要素を備える経営形態」と「協働性のネットワークとプラットフォームの形成機能」–に支えられていることが示唆された。次に、上記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、3 つの観点（事業の持続性 36 項目、経営形態 28 項目、協働性のネットワーク形成機能 32 項目）から検証した。その結果、「新しい経営形態」の概念モデルが導かれた。本概念モデルの有効性を検証するために、明らかになった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。その結果、「新しい経営形態を有する組織＝新しい NPO」の特徴と「その可能性= NPO が主導する地域形成手法」が導かれた。

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、インタ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(質的：qualitative)。第 2 に、実践者と筆者間で、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(検証：research)と意味を解釈する機会を共有している (意味解釈：interviewing)。

3　上記調査は、(1)第 1 段階のインタビュー、(2)プログラム評価分析、(3)第 2 段階のインタビュー、(4)第 3 段階のインタビューの手順で実施した。調査対象者の所属する組織に筆者が訪問し、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 ロジック・モデルとは，社会事業のプログラムが採用する戦略や算術と，期待される社会的便益との関係に関する一連の仮説（プログラム理論）を図示したものをいう（Rossi et al.　2003：93）。

5 プログラム評価は、プログラムを取り巻く政治的・組織的環境に適合し、社会状況を改善するために社会活動に有益な知識を提供しうる方法で、社会的調査法を利用する方法である（Rossi et al.　2003：16）

４　論文の構成

本研究は、全３部から構成される。インタビュー調査の集積からグループの実践者の言葉を叙述する第Ⅰ部、第Ⅰ部の実践者の言葉から明らかになったグリーンファンドグループの特徴を、経営形態の機能に焦点をあてて検証する第Ⅱ部、続いて、第Ⅰ部と第Ⅱ部の要素を統合して実践者の言葉の意味を解釈し、そこから新しいNPOの姿を析出する第Ⅲ部である。

第Ⅰ部　実践者の言葉

第1章「人と組織への信頼」には4人の語り手が登場する。小林（第1節）は、組織の立ち位置を市民に定め、より多くが参画して社会を変えていく事業モデルを構築してきたプロセスと、対話する組織文化、実践主義について語る。加藤（第2節）は、地域から信頼される組織の条件–地域に利益が還元すること、NPOと連携しながら営利益を追求すること–を語る。滝本（第3節）は、社会から評価されるための企業統治と財務管理について語る。松浦（第４節）は、発電事業の専門性について語る。

第2章「コミュニティへの貢献」には、２人の語り手が登場する。半澤（第1節）は、協同組合組織の意義を、グリーンファンドとの共同事業を通じて語る。小林（第2節）は、グリーンファンドのネットワークがセクターの別を越えて広がり、プラットフォームが形成されている状況を語る。

第3章「コミュニティの未来」では、２人の語り手が登場する。原田（第1節）では、自社の発電事業を社会・環境と経済を調和させる仕事と捉え、使命感と達成感をもって従事していることを語る。鈴木（第2節）は、(N)グリーンファンドの事業理念と社会的使命が、多くの人や地域に共有されていることを語る。

これらの語りから次のようなNPOの今日的姿が浮かび上がる。グリーンファンドグループは、NPOの社会変革性と市民性と、企業経営のガバナンスをともに有する組織である。グループの各組織に特有の機能を駆使して、社会的使命の達成のために、事業を進展させる。NPOの「社会変革性」は、小林が、「私たちは常に最善を考えて工夫して、実績で答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」という言葉に象徴される。(N)グリーンファンドの事業理念には、第3章の鈴木が語るように既存の社会を望ましい社会に改良していこうとする使命–社会的使命（mission）[6]がある。社会的使命は、すべての源泉であり、活動や事業を共に進める過程で、人や組織に伝えられ、受け継がれている。そこに参加する人が増えるように組み立てられた非営利活動は、小林ユミの言葉「多くの人がついて来ることができるように走っていかなければならない」と、鈴木亨の言葉「誰でもができることを、誰でもができる方法でやる」に象徴される。

6　本論では、実践者が実現をめざす世界像/達成目標（再生可能エネルギー事業社会、持続可能な地域社会、市民がエネルギーを選べる社会等）、そのための手段と戦略（市場メカニズムの活用、政策提言事業による電力システム改革）と実践/行動、社会から求められる課題の解決/役割（市民型共同発電所設立と市民による経営）を総称して社会的使命（mission）と呼ぶ。論文中に登場する社会的使命という言葉には、上記3つ–①世界像/事業理念/達成目標、②実現のためのオペレーション/実践/行動、③社会的ニーズへの応答–側面のいずれかの意味を、各文脈に応じて用いている。

第Ⅱ部　新しい経営形態をもつ組織の機能

第Ⅱ部では、第 4 章で(N)グリーンファンドの再生可能エネルギー事業に関するプログラム評価分析を行なった。その結果明らかになった特徴と成立条件及び機能を、第 5 章から第 8 章で分析する。

第 4 章　持続可能な NPO

(N)グリーンファンドは､連携する株式会社2社とともに､地域の意思決定に沿った風力発電事業を実施し、再生可能エネルギー事業を通じて社会を変革する。(N)グリーンファンドが支援した地域では、再生可能エネルギー事業が立ち上がり、再生可能エネルギー市場が形づくられた。また、国や自治体の政策・施策に影響を与え、それによって市民社会の暮らしのインフラが再生可能エネルギー社会に近づく過程が見られた。この事業からは、既存の地域社会の経済を、市民がマネージできる経済に部分的に置き換えていく「社会変革モデル」を導出できる。社会変革モデルは、２つの条件–「NPO の要素と株式会社の要素を備える経営形態」と「協働性のネットワークとプラットフォームの形成」によって支えられている。

第 5 章　NPO と結合する株式会社

NPO と結合する株式会社–ハイブリッド型経営形態をもつ事業体–は、3 つの過程（第Ⅱ部第 6 章）を経て誕生する。この組織は、NPO と株式会社の両方の特徴を有する。即ち、NPO の行動原理である「社会変革性」「市民性」「地域への貢献」と技術「地域の意思決定との事業成果の統合」、企業の行動原理である「営利益の追求」と「経済的持続性」と技術「マーケティング」「プロモーション」「財務能力」を備えている。事業の理念は NPO から、事業の持続性は、株式会社からもたらされる。この事業体は、すべてのセクターの組織と組織間連携や事業連携可能で、企業とも政府とも NPO とも協力する。地域の意思決定に従って産業創造事業を担い、利益（good）を地域に還元する。

第 6 章　協同組合型の地域会社

協同組合型の地域会社は、大手企業が主導する資金調達と利益分配とは異なる、独自の資金調達と利益分解のシステムをもつ。規模は小さく、永続性が保証されるとは限らないが、大手企業の経営状況に翻弄されにくく、地域のニーズにあった財とサービスが供給されて利益が発生し、その利益が地域に再投資される。製品とサービスの生産から消費までを自主的に管理･運営するため､景気や為替の変動の影響も受けにくい。この一連のプロセスでは、他者に配慮して出資されたお金が資本となって投下され、事業利益が配分されるため、社会的投資市場が形成され、倫理的・道徳的消費者に育てられる。協同組合による地域コミュニティが生まれ、ゆるやかに広がることにより、地域の危機に対する対応力は高められることになる。

第 7 章　NPO の社会的使命の地域の意思の統合

(N)グリーンファンドの社会的使命は、設立時の理念・方法論・戦略に示されている。そして、社会的使命は、政策提言事業によって、北海道、札幌市、石狩市などのエネルギービジョンに盛り込まれてきた。一方、(株)市民風力は、それらエネルギービジョンに従い、地域社会の人や組織とともに、発電事業を実施してきた。市民が抱く社会的使命が、地域社会の政策アジェンダに埋め込まれ、かつ、市民が実践によりアジェンダを実現していくことによって、市民が抱く社会的使命と地域の意思は統合される。自治体は、地域に利益還元される事業を実践する NPO と協働することによって､地域経済政策にビジネスマネジメント手法を組み込むことができる。

第 8 章　協働性のネットワーク・プラットフォーム

(N)グリーンファンドは、制度的に分断されがちな非営利組織、営利組織、協同組合の分野を横断して、ネットワークにつなぐ「協働性のネットワーク形成機能」を有することによって、市民や地域社会と対話し、複雑な協働事業を創出する。(N)グリーンファンドは、ネットワークに集まった人や組織に、専門知識や方法論を伝達し、地域に発電事業が立ち上がる際には、発電事業に関わる専門チームが地域に出向き、市民・地域主導の発電事業が進められる環境(eco-system)を形成する。

第Ⅲ部　実践者の言葉の意味

第Ⅱ部において、NPO、営利企業、協同組合の良さを併せもつ新しい経営形態をもつ組織−地域一体型の複合企業を、ここで地域コーポレーション（community based corporation）と呼び換える。

第 9 章「実践者の言葉の意味をひも解く」では、第Ⅰ部、第Ⅱ部において断片的に表れながら、その文脈（context）が見えていなかった新しい NPO/地域コーポレーションの 2 つの機能−「社会的使命を伝達する機能」と「新しい地域経済の形を創出する機能」−が浮かび上がった。

第 10 章「新しい NPO/地域コーポレーションの社会的意義」では、新しい NPO/地域コーポレーションが実施する地域経営の可能性は、政策立案を担う市民と、地域経済の形を創出する市民が協働して地域社会を形成することにあることが示唆された。

終章では、本研究に表れた新しい NPO の姿の特徴、経営形態、成長過程、理念、現象、可能性を提示した。

5　先行研究

北海道グリーンファンドを研究対象とする先行研究には、 大きく 3 つのアプローチがある。第 1 のアプローチは、北海道グリーンファンドの事業の先駆的なソーシャル・イノベーター性に着目する大室悦賀の研究である。大室（谷本 2005）は、 2005 年に当 NPO の市民風車事業のキーパーソンを社会的企業家と呼び、彼らが成功要因の主要素であるとした。また、社会課題を社会事業によって解決するしくみの創造−北海道グリーンファンドの事業のソーシャル・ビジネス性を指摘する(大室 2009)。

第 2 のアプローチは、小島廣光に代表される経営戦略論を導出するアプローチである。 北海道グリーンファンドが北海道に生まれ, 社会化した社会条件と形成過程を、小島・平本(2011)は, 「協働の窓」理論を用いて詳細に分析している。

第 3 のアプローチは、グリーンファンドの市民風車事業を通じて、創造された社会的経済的価値（資本）に着目する高浦（2007）、佐藤(2014)のアプローチである。高浦は、グリーンファンドが実施した市民風車事業によって形成された資本を、佐藤は生活クラブを母体としてグリーンファンドが立ち上った経緯を、社会的資本（ソーシャル・キャピタル）の視点から解明している。他方、西城戸・丸山(2006)は、 市民風車事業に出資した人々の属性や意識の分析を通じて, グリーンファンドが創造した市民が参加する資金調達のしくみとその意味を明らかにしている。高浦・佐藤は社会的資本、西城戸・丸山は金融資本に着目し、それらが、市民風車事業によって地域に利益をもたらしていることを評価する。

本論は、これらの研究成果を基礎にしながら、実践者の言葉にアプローチする研究手法を採用して、新しい NPO の姿と可能性を描く。

６　登場する実践者

本論には７人の語り手が登場する。「人への信頼」「組織への信頼」「コミュニティへの貢献」「コミュニティの未来」の各パートを語り得る人物がグループ内から選出され、インタビューに対応した。いずれも各分野に精通したメンバーである。小林ユミは、（N）グリーンファンド、滝本しのぶ、松浦秀樹、原田美菜子は、（株）市民風力発電、加藤秀生は（株）自然エネルギー市民ファンド（株）市民風力発電兼務)、に所属する。第Ⅰ部第３章に登場する半澤彰浩は、厳密には、グリーンファンドグループ-（N）グリーンファンド、（株）市民風力発電、（株）市民ファンド-のメンバーではないが、（株）グリーンファンドと協働連携事業を行う生活クラブ生協神奈川の専務理事であり、（株）市民風力発電が共同出資する一般社団法人グリーンファンド秋田の代表理事である。グリーンファンドグループは、グループ内に協同組合をもたないが、生活クラブと提携事業を行なうことで、第Ⅱ部第 6 章で見るように、NPO と株式会社のみの経営形態では困難な事業を遂行している。

小林ユミ　NPO 法人北海道グリーンファンド事務局次長（第Ⅰ部第 1 章第 1 節/第 2 章第 2 節）
鈴木亨　NPO 法人北海道グリーンファンド理事長（第Ⅰ部第 3 章第 2 節）
（株）自然エネルギー市民ファンド、（株）市民風力発電取締役社長兼務
加藤秀生　（株）自然エネルギー市民ファンド取締役（第Ⅰ部第 1 章第 2 節）
滝本しのぶ　（株）市民風力発電取締役/技術管理部部長（第Ⅰ部第 1 章第 3 節）
松浦秀樹　（株）市民風力発電技術統括部長（第Ⅰ部第 1 章第 4 節）
原田美菜子　（株）市民風力発電事業開発部マネージャー（第 1 部第 3 章第 1 節）
半澤彰浩　生活クラブ生活協同組合神奈川常務理事（第Ⅰ部第 2 章第 1 節）
一般社団法人グリーンファンド秋田代表理事
（株）生活クラブエナジー代表取締役

第１部　実践者の言葉

第１章　人と組織への信頼

第１節　人への信頼　小林ユミの言葉

「私たちは常に最善を考えて工夫して、実績で答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」

この物語の最初の語り手は、NPO 北海道グリーンファンド(グリーンファンド)の事務局で働いている小林ユミさんです。なぜ、事務局の小林さんなのかといえば、小林さんは、市民との対話の窓口を体現する象徴的な存在であり、グリーンファンドに起きることは、すべてここ＝事務局から始まるからです。小林さんは、グリーンファンドの創設期の 2001 年に、それまで務めていた生活クラブ生協北海道を辞めてグリーンファンドの事務局に入りました。その後現在に至るまで、その任にあります。小林さんは、15 年間グループのグリーンファンドがこれまで歩んできた道を深く知る人の１人であり、グリーンファンドのこれから進んでゆく道を洞察して語ることとのできる人の１人です。そんな小林さんの言葉から、北海道グリーンファンドの全容に近づいていくことにしましょう。

グリーンファンドは、グリーンファンドグループの非営利の発電事業と普及啓発活動と政策提言活動を担い、提携している株式会社市民風力発電（(株)市民風力,後述）は、営利の風力発電事業を担っています。グリーンファンドと(株)市民風力、そして、ファンディング部門を担う自然エネルギー市民ファンド（,後述）の船首部分に、グリーンファンドの事務局は位置しています。小林さんは、市民や自治体や NPO などから支援を要請されると、それらの各案件を把握し、適切なオペレーション部門につなぎます。するとグリーンファンドの非営利と営利−この原理が異なる２つの活動や事業が、ごく自然に調和して実働します。この実働体制で、グリーンファンドは再生可能エネルギー事業と省エネルギー事業、政策提言事業、普及啓発事業を実施しています。それらの実践で、上手く行かなかった部分は修正して、次の実践を組み立てて実践します。その最前線に在って、直面する社会の全貌を見つめながら、地域の一人一人の声を聞き、グリーンファンドのメッセージを、一人一人の人へ、そして地域へ送り続けている人が、小林さんです。

1.1.1.　素描　北海道グリーンファンド　　実践・実践・実践、また実践

小林さんは、2012 年に滝川市で開催されたシンポジウムで、次のように市民風車の事業を説明しています。

私たちは、“寄付を集めてシンボル的なものとして”風車を立てたのではありません。自然エネルギーは使いものにならない、おもちゃみたいなものだといわれましたが、違うんだよ、主役になれるんだよ、ということを見せたくて、“事業として成り立つ規模の風車事業”を始めました。それが 10 年たって、地域の人のお金を入れて（市民出資）立てたものが 12 機あって、地域の協同組合や企業の協力を得て立てた風車が２機あります。後者は、生活クラブさんやワタミさんが、自分たちで自然エネルギーを使いたいという意思をもってお金を出して立てた風車です。

世界では、出力が大きくして使用する土地を減らし、その分風車の本数が減らすようになりました。環境に対するインパクトも小さくてすむので、段々大型化しているのです。導入されて年数が経っているところは、小さい風車を大きい風車に取り替える作業を進められています。私たちが 10 年前に立てた風車は 1000 キロワットの風車で、今立てている風車は 2000 キロワット近いです。機器でいうと、大きいものになると海外製が多いですが、国内でも三菱重工さんの他に日立さん富士重工さんのタイアップした製品も出てきて、私たちも秋田で立てているうちの一機はこのタイプです。

国の政策が変わると、産業として投資してやっていっても大丈夫かなと思って、メーカーも参入してくるようになりました。風車や太陽光による電気を、これまでより高く買い取ってくれるようになって、北海道でも、企業が手を挙げて、メガソーラーの建設が進んでいます。私たちは、こうした動きを否定するわけではありません。でも、高くなった電気代は私たちが出すのです。私たちが出した電気代を、誰がどこにもつていくのでしょうか。“私たちの事業”を創らないと、どこか遠くに飛んでいってしまいます。

私たちの力で発電事業ができることになれば、例えば、風車は動くものでメンテナンスの仕事が絶対必要です。水力発電だって日々のメンテナンスが大事です。そうしたメンテナンスを担う技術者が地域に育てば、地域にお金が戻ってくしくみを、“私たちの事業”でつくっていくことができます。

私たちは、私たちの力で風車を立てて、私たちで風車を回していって、例えば、そこが農業のまちなら、隣の農業者の方が、農業収入と一緒にエネルギーでも利益を得て、一緒にやっていけるような、そんなしくみを地域でつくれたらいいなと思っています。

小林さんの説明から、グリーンファンドという組織の輪郭を、ある程度掴むことができます。６つの要素を拾い上げてみましょう。「事業で成り立つ規模の風力事業」という言葉から、グリーンファンドは、（１）慈善型 NPO ではなく、発電事業ができる（ビジネルスキルとビジネスマインドをもつ）事業型の NPO であること、「地域の人のお金を入れて（市民出資）立てたものが 12 基ある」という言葉から、（２）その事業規模は大きく、資金調達もできていること、「地域の企業の協力を得て」立てた風車があるという言葉から、（３）営利企業（他の属性のアクター）とも協働して事業を行なっていること、「環境に対するインパクトも小さくてすむ」という言葉から、（４）経済との両立を図る環境への志向性をもつ NPO でもあること、「私たちの事業で風車を回し、メンテナンスを担う技術者を地域に育てて、地域にお金が戻ってくしくみをつくる」と言う言葉から、（５）地域経済のしくみを変えるために実践し、それを実現しつつあること、（６）以上のオペレーションの管理できる NPO であること、がわかります。

この事実から、北海道グリーンファンドは、国内で語られる一般的な特定非営利活動促進法（NPO 法）人の概念にはおさまらない組織であることがわかります（第Ⅱ部第４章で詳察）。

グリーンファンドは、設立当初は、20 人で立ち上がった一般的な NPO とそれほど変わらない規模の NPO でした。それが、15 年の実践の積み重ねによって、小林さんが語ってくれたような特徴をもつ NPO に成長しました。果たして、グリーンファンドは、どのような状況下で生まれ、今日の姿になってきたのでしょうか。その過程を、設立時に遡って、辿ってみます。

1.1.2. 経緯

〔１〕社会運動からの離脱

小林さんが前職の生活クラブ生協北海道に勤務していた 1999 年、泊原子力発電所３号機の増設をめぐる反対集会が道内各地で開かれていました。小林さんは生協内のある学習グループの事務局を担当していたことから、増設反対の集会に組合員とともに参加していました。生活クラブ生協北海道が、所轄の電力会社に、泊原子力発電所３号機の増設に反対する申入書を提出する時には、同行しました。電力会社では、長く待たされた後で、担当者に申入書を手渡すことはできました。でも、小林さんは、思いました。「このやり方では、市民の声は届かない。道にも、企業にも」と。更にいえば、生活クラブの運動とは直接関係しない一般の市民は、集会に参加したり、抗議したりはしません。そもそもそのようなことを全く知らない、関心のない市民の方が圧倒的に多いことに、小林さんは、むなしさと無力感を覚えました。沢山の人たちが自然エネルギーに関心をもって、行動を変えてゆくには、どうしたらいいのか、小林さんは、その答えを模索しました。

同年、生活クラブ生協北海道の理事長だった杉山さかゑさんと、職員だった鈴木亨さんは、抵抗型の反原発運動ではない、環境負荷の低いエネルギーを自ら生み出す運動を表わす風車を建設するために、NPO 北海道グリーンファンドを立ち上げていました。小林さんは、自分もグリーンファンドの活動に投じようと思いました。小林さんは、2001 年に生活クラブ生協を退職し、グリーンファンドに加わりました。前述の「自然エネルギーは主役になれるんだよ、ということを見せたくて、“事業として成り立つ規模の風車事業”を始めました」という小林さんの言葉は、この当時の経験に基づいているのです。その後、小林さんは、「沢山の人たちが自然エネルギーに関心をもって、行動を変えてゆくためには、どうしたらいいのか」という問いに、グリーンファンドの事業を実践することで、応えていきます。市民風車事業に並んで現在も継続するグリーンファンドの普及啓発活動の始まりです（第Ⅱ部第８章)。この時に始まったグリーンファンドの「実践で語る」活動は、15 年間続けられて、現在の体制–小林ユミさん、岡崎朱実さん、高橋ゆみ子さんのチーム–による立案・オペレーションに至っています。

〔２〕分岐点の決断

市民風車の第 1 号機の「はまかぜ」ちゃんが立ったことは、大きな成果でした。市民が風車を立てたことが注目されて、既に記事や論説が多数あります（小島　2011，大室　2009，高浦　2007）が、小林さんの見解をお聞きしました。

2001 年に市民風車第一号機の「はまかぜ」ちゃんの機体が稚内港に陸揚げされました。浜頓別までのルートを教えてもらって、トレーラーで搬送される機体に並走しました。風車が立つ瞬間を写真にとり、事務所に電話で実況しました。“いままさにたつところです”。

生活クラブ生協北海道の組合員のお母さんたちは、市民風車が立った時、とても喜んでくれました。“初めて、「やった」と思えた”、“家族から、お母さんのいった通りだった。ありがとう、と言われた”、“本当にできたんだね”など。思えば、チェルノブイリ原発事故があって、生活クラブ生協北海道は、反原発運動を始めましたが、そうした運動によってだけでは、社会を変えることはできませんでした。反原発運動でないやり方—市民が市民の手で風車を立てて、地域経済を動かしていく方法を、グリーンファンドはやろうとしてい

ました。でも、それが何なのか、その周囲の人たちにさえ中々わかってもらえませんでした。「はまかぜ」ちゃんが立つことによって、やっとそれが目に見えるものになり、わかってもらえるようになりました。」

「15 年間やってきて、ひとつひとつの事業に満足感はあります。「はまかぜ」ちゃんが立った時、杉山さんと鈴木さんもかけつけました。その瞬間を共有した一人一人の顔は今でも思い浮かびます。すごいこともやればできるんだ、と思いました。その時の感動、喜びは今もあります。今では風車が増えて特別なものではなくなりましたが、はじめて立つ地域の人にとっては、風車一基ごとに感動はあると思います。私は、その時の感動を、その場にいられない人にも伝えていきたいです。

こうして、グリーンファンドが設立時に目指した「市民風車を立てる」目的は達成されました。グリーンファンドは、この目的の達成をもって、組織の活動に区切りをつけることは、考えなかったのでしょうか。または、営利事業の組織—例えば株式会社など—になってしまうことを選択しようとはしなかったのでしょうか。その問いに、小林さんは、次のように答えてくれました。

市民風車「はまかぜ」ちゃんが一機立っただけで、社会が変わるわけではありません。グリーンファンドの活動の目的は、再エネの普及です。その本来の目的から見たら、市民発電所の建設は通過点に過ぎず、できていないことが、まだまだ沢山ありました。設立時に掲げた目的—自然エネルギーを市民が選べるようにする—を達成するためには、活動を止めるのではなく、もっと風力発電事業を進めなければならななったのです。

市民風車が立った時、あるいは、固定価格買取制度（(FIT)が導入された時、理事会では、それで目的は達成されたのか、議論になりました。結論は、風車は立ったけれど、市民が自然エネルギーで創られた電気を選べるようにはなっていません。FIT が導入されたけれど、制度上の問題点や今後の電源配分や買い取り価格の変更など不確定な要素があります。しかも、市民の手の届かないところで決められています。NPO は、政策提言は続けていく必要があります。ですから、まだまだ事業は継続しなければならないのです。

“グリーンファンドが株式会社になる”ことは、考えたことはありません。グリーンファンドは、風車を所有し、発電事業主体となっていますが、それは、儲けるためにやっているのではありません。活動を続けるためには、経済力が必要だったからです。営利事業ができないところで、開発する役割が、NPO にはあると思います。株式会社が必要なところでは、(株)市民風力が行きます（後述)。

小林さんのこうした言葉から、グリーンファンドは掲げていた目的が達成される度に、設立時の理念（mission）に立ち返ってそれを評価しながら、進む道を決断してきていることがわかります。風車一機の建設は、「グリーンファンドが実践しなければならないことの過程の一つの成果に過ぎない」と評価し、事業を更に持続し、拡大することを選択しています。それは、つまり、設立時に高い成果目標が設定され、実際の活動や事業成果を、それと照合し、評価しながら進んできたということです。

一方、営利企業体になることができた分岐点–風車が建設されて発電収益を見込めるようになった段階–で、グリーンファンドは、そうしませんでした。かといって、営利部門を他の営利企業体に任せて、一般の非営利組織らしい活動にまとまることも、もちろんしていません。グリーンファンドの営利事業部門を膨らませて事業収入を増やすことも、あえてしていません。グリーンファンドからすると、そのようなことには、合理性がないばかりでなく、持続可能性がないと考えたから選択しなかったのです。持続可能な経営形態を模索したグリーンファンドが選んだ道は、営利会社を設立して営利事業の部門の機能を分化した上でドッキングする経営形態でした。この経営形態は、どのように生まれ、どのような歩みで今に至ったのでしょうか。小林さんの目から見えた経緯をお聞きします。

〔3〕外部的な困難を乗り越えようとして、発明される組織としくみ

グリーンファンドを設立した当時、NPO に融資してくれる金融機関はありませんでした。何とか融資を得るために、株式会社である市民風力発電を立ち上げて、発電事業とメンテナンス事業を開始しました。発電事業は、20 年間維持しなければなりません。NPO だと、簡単に乗っ取られるリスクがあります。金融機関からの融資を集め、組織・ガバナンスを固くするためにも、株式会社を設立することが必要でした。

一方、浜頓別の風車（「はまかぜ」ちゃん)）が立つ時に、資金を集めるためにあれこれ検討しました。グリーンファンドは NPO なので寄付を受けることはできても利益を分配できないので、自らファンドディング事業を始めるために、金融取引法に規定された資格を取得して、自然エネルギー市民ファンドを設立しました。グリーンファンドと環境エンルギー政策研究所（isep）が共同で立ち上げた株式会社です。(株)市民ファンドは、地域の発電事業に投資するための資金を、(株)市民ファンドが窓口になって募り、事業主体となる地域の団体に融資をし、長い期間かけて返済していきます（資金調達と地域への投資スキームの詳細は、第 II 部第 4 章,第 5 章参照)。

こうして、事業スキームを創ったのですが、北海道電力が風力発電の買い取りをやめたため、道内で風力発電事業ができなくなり、道外に出て進めることになりました。秋田の「天風丸」を設立する時、「市民風車あきたの会」が地元に結成されて、支援しました。地元の人たちで事業会社を立ち上げることができればよかったのですが、あきたの会は女性 3 人の任意団体で、事業主体なることはできませんでした。風車をあきらめるか、グリーンファンドが事業主体となるか、しかありませんでした。風車をあきらめないためにグリーンファンドが事業主体になりました。「秋田は新しいことを受け入れることに時間がかかる」と言われました。それでも、1 機できたことで、市民風車がだんだんと受け入れられてゆき、10 年後に風車の開発事業を行なう株式会社ウエンティ・ジャパン（website）が設立されました。振り返ってみると、10 年前にコツコツやっていたことが布石となっています。あきたの会の一員だった原田美菜子さんは、現在は(株)市民風力で働いています。（原田さんは第 3 章第 1 節に登場)」

その後、市民共同発電所（コミュニティウインドファーム）を構想して、能登市で実施しようとしましたたが、グリーンファンドの発電事業は「のとりん」1 基のみになりました。別の民間会社が立てることになった 10 基が並んで立っています。当時の自分たちの力ではできませんでした。

市民風車を建てる時の事業主体と運営の形は地域ごとに違っています。グリーンファンドグループが手がけた発電事業の事業主体の形態に着目して見ていきましょう。市民風車の第１機目の「はまかぜちゃん」では、(株)市民風力が事業主体となっています。グリーンファンドは、地域型の発電事業では、できれば地域の NPO や企業などが中心となる事業主体が立ち上がることが望ましいと考えていましたので、可能な限りその方法を追求しようとしました。でも、秋田県の事例でわかるように、市民型の発電事業のモデルを見たことがない地域で、そのような事業体が立ち上がることは、簡単ではありません。そのため、グリーンファンドグループは、地域に(株)市民風力の子会社の事業目的会社を設立し、そこが事業主体となるスキームを考えたのです。小林さんは、次のように説明しています。

天風丸（青森）とかなみちゃん（石狩）を建てる時は、補助金の補助額が、NPO 事業体だと 1/2、会社だと 1/3 だったので、NPO を設立して申請しました。その後青森、秋田で建てた風車は、地元 NPO とグリーンファンドが事業主体となる SPC（事業目的会社）を設立しましたが（法人格は社団法人)。石狩市は、事業体を幾つもつくるのは大変だということから、中間目的法人（当時の法律に依拠）が事業主体となりました。その後、法律がかわり、中間目的法人がなくなったので、現在は、一般社団法人で立ち上げることが多いです。一般社団法人は、補助金や助成金を受けることもでき、事業もできます。FIT が始まった後は、補助金がなくとも、事業収益を得て回せるようになり、株式会社が事業本体となるケースもあります。2015 年に厚田の２機の風車の事業会社は、はじめから株式会社です。

グリーンファンドが設立した２つの株式会社(株)市民風力と(株)市民ファンドは、課題を乗り越えようとする時に発明されたことがわかります。風力事業を進める時の事業体の法人格や形態が年代ごと地域ごとに変遷しているのは、時の法制度や施策に対応したり、それらの変更に対処したり、地域の事業主体の分布に合わせて、グリーンファンド側が支援メニューを組み合わせてきたからです。小林さんは、「事業リスク、倒産隔離などの手だてを施しても、経営の自立を担保して、発電事業を続ける形を維持することは、常に課題」だと言います。それでもグリーンファンドは、これまで常に、「外部的な困難にあう度に、開発している人が、法律を調べ、「何ができるか」ということから考えて、あきらめずに、次の展開を導き出してきた」そうです。３機目の「かぜるちゃん」設立時に、匿名組合契約を結んで出資を受ける間接出資スキームを編み出したことは、市民型発電事業が地域で遂行可能な事業にする重要な要素となりました。「かぜるちゃん」以降、このスキームを活用する事例は、各地で増えていきました。発電事業の規模は、多くは各地域に１～２機というペースで立てていきましたが、能登市の発電事業では、やや規模の大きいウィンドファームを検討し、10 機のウインドファームがグリーンファンドグループの単独事業ではありませんが、実現しています。その後、グリーンファンドの事業規模は、着実に拡大しています（第 Ⅱ 部第 4 章、第 5 章)。

このように、グリーンファンドの事業は、困難にぶつかる度に事業内容が進化しています。そうした質的な変化は、外部的な要因から起きています。例えば、はまかぜちゃんが立った後、北電が風力発電の買い取りをやめることになり、道内で風力発電事業ができなくなった時に、風力発電事業を道外（−青森、秋田など-) で進めることを決めたように。グリーンファンドの「困難を乗り越えるために、新しいやり方を発明する」積み重ねは、15 年以上続いてきました。その結果、今となっては、この「常に困難を乗り越えるために、新

しいやり方を発明する」特徴は、実践によって身に付いた組織の風土のようであり、伝統になっているとさえいうことができます。

1.1.3. 実践するために学び、学んだことを実践する　実践で語り、実践で伝える

〔１〕実践のバックオフィスでは、すべてのことが、対話によって決められる

小林さんが事務局に入った後、理事会と事務局のそれぞれの機能や役割分担の形は、理事長の杉山さん、事務局長の鈴木さん、事務局の小林さんの他、全員で具体的な事業をやりながら自然に創られていきました。理事会は、大きい方針を決めて、グリーンファンドの（正しい）方向性を示します。理事会に小林さんも出席し、事務局の活動内容を報告します。判断が必要な時には、杉山さん、鈴木さん、小林さんで相談しながら、その都度判断することを積み重ねていきました。業務の割り振りは、「厳密に分かれているわけではなかった」し、現在も話し合いながら進められます。仕事の上では、小林さんは、理事長や理事会から「こうしなさい」と言われたことはありません。理事会（理事７人、監事１人）、事務局ともに、グリーンファンドの目的である「原発に頼らない社会をつくっていくこと」を、理解しています。理事会はほぼ毎月開かれます。そこでは、「市民の願いを実現するために頑張って」、「(株)市民風力の株主なのだから、もっと積極的に関わってもいいのでは」など、事務局への意見が出されます。が、理事会と事務局の考え方は大筋一致していて、基本的に、理事会は事務局を信頼して任せています。そして、グリーンファンドには、縦系列のトップダウン型の指揮体系はないか、あっても極限定的なもので、すべての物事は、可能な限り対等な関係での対話によって決まっていきます。

グリーンファンドの事業理念は、「会員さんも、理解してくれて」います。会員の多くは、小林さんが、「どうしても作業が間に合わない時にボランティアをお願いすると、来てくれる」そうです。では、(株)市民風力で働く人にはグリーンファンドの事業理念は、伝わっているのでしょうか。その内実を、小林さんは次のように語りました。

NPO の中のメンバーは理念を共有していても、NPO の皆が全く同じなわけではありません。(株)市民風力で働く人にとっても同様です。(株)市民風力の人に NPO の理念の共有を求めることを、グリーンファンドの事務局からは、できないですし、グリーンファンドの会員になってほしいとも、言うことはありません。(株)市民風力はメンテナンス会社で、技術のプロフェッショナルであることが何よりも重要なことですから。

グリーンファンドの実像を誤解しないために、少しだけ補足します。第１に、グリーンファンドと(株)市民風力の２つの組織の間で、事業理念を共有するための対話がないのではありません。グリーンファンドと(株)市民風力、(株)市民ファンドは、組織の形態が異なりますが、事業理念は、間違いなく共有されています。それは、後述するように、常日頃の活動や事業の遂行過程のやりとりに織り込まれていて、事業理念そのものを改めて取り出して話し合う必要がないほど当然のことであり、わざわざ「言葉にするまでもない」のです。第２に、この言葉は、グリーンファンドと(株)市民風力が、NPO と営利企業の行動原理の違い（NPO はミッションを重視し、営利企業は事業利益を追求する）を互いに理解した上で、各組織が自律的に機能しています（第Ⅱ部第 5 章）。このテーマは、次節で(株)市民風力の側から取り上げます。

〔2〕実践によって醸成される人への信頼

グリーンファンドの理事長の鈴木亨さんは、シンポジウムや勉強会の機会ある毎に、「素人だったので教えてもらいました。わからないので、学びました」とお話をされています。グリーンファンドの人々は、殆どゼロから、実践に必要な知識や技能をその道の専門家から学んで、身につけてきました。その様子を、小林さんは、次のように語っています。

鈴木さんは、わからないことをわからないときちんといいます。わからないエリアは限りなく少ないにも関わらず、「自分は、くわしくないんだよね」「知っている人、わかっている人に聞こう」といいます。それでいて、鈴木さんは、強そうに見せず、弱そうにも見せず、偉そうにも、バカにも見せず、へりくだりすぎもしない。卑下することもしません。鈴木さんは、「私欲のない人」「本当に人のために働いている人、でもそれを表には出さない人」だと思います。

私たちは、研究者や弁護士の先生、金融や風車事業の専門家の方をはじめ、沢山の方にノウハウや技術を聞いて、学んでここまできました。だから、身につけたノウハウを自分たちだけのものに止めておこうとは思わないのです。

鈴木さん、小林さん、おそらくグリーンファンドの関係者に、「利他的なものに貢献する精神」が感じられます。「学び」の動機の根幹に「利他的なものへの貢献」があることを察した時、人は自発的に自分がもつものを与えようとするのではないでしょうか。グリーンファンドを立ち上げた人たちの「利他的なものへの貢献」ともいえるスピリットの核には、チームメンバーが杉山さんと鈴木さんに寄せる信頼と、杉山さんや鈴木さんからチームメンバーに寄せる信頼があります。それぞれの人たちは、それぞれの人たちは、そうした信頼を「裏切らないように」努力しています。そして、会員や株主の人々から寄せられる信頼に対しても、同じように「裏切らないように」努力しています。そうした関係性の上で、「利他的なものへの貢献」を目的に、彼らが専門知識を学ぼうとする時、専門家たちは、知識や技術を、惜しみなく提供し続けました[7]。

小林さんが、かつて無力感を覚えた反原発運動と、グリーンファンドの事業は、その後、どのような距離関係になったのでしょうか。また、グリーンファンドの非営利活動には、どのようなイメージを抱いて、担っておられるのでしょうか。その問いに、小林さんは、次のように答えてくれました。

会員さんの中には、“反原発運動には賛同できないが、省エネはいい”とか、“自然エネルギーをやりたい”、など色々な考え方の方がいて、グリーンファンドがやっていることのうちの何かの事業に共鳴したり参加し

7　小林は、法律家の支援を得た経緯について、次のように語っている。
「壁を乗り越える時に、弁護士の先生方の力は、大きかったと思う。河合弁護士は、その中でも特別な存在。監査の弁護士の一人。中国残留孤児、自分が得た利益をどこに、何に使うかを考えている。再エネの映画を作成している。ご当地エネルギーが始まってからの、水上弁護士の存在も大きい。」

たりしてくれるといいなと思っています。社会にはずっと“原発の是非を問う”運動の流れはあることは知っていますが、グリーンファンドは、1999 年設立以来、省エネと再エネを事業の柱にしていて、反原発運動を中心的なものにはしないでやってきました。

市民風車に出資してくれる人には、理念に共感してくれる方も、資金管理や運用を見て、出資してくれる方もいます。どちらの方たちの期待も裏切らないようにしたいと思っています。

企業と一緒にやっていると、「企業と仲良くすることはけしからん」と言われることがあります。でも、すべての企業が悪いわけではなく、儲けを否定しては広がりません。普及啓発活動をしていると、「そんなかわいらしいことをしていても変わらない」と言われることがあります。確かに、反原発運動や消費者運動のような激しさはありません。でも、私たちは、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。と思っています。」

小林さんと鈴木さんの２人のあうんのパートナーシップの背景には、生活クラブマインドと組織文化があり（第Ⅲ部第 9 章〔１〕小林ユミの人生観と社会的使命で再考）、こうした要素が、創業期のメンバーを介してグリーンファンドの組織文化に継承されていることが伺えます。そして、グリーンファンド内に築かれた“信頼のコミュニティ”は、生活クラブなどの外側の組織ともつながっていて、互いに互いの実践を理解し合い、支持し合って、実践を共にすることもしばしばあります（株式会社の株主、市民出資の出資者にもなっています）。時には容易く、信頼の情感が組織の堺を越えて行ききしています。

グリーンファンドは、既存の社会を変える力に至らず、多くの人が参加しない社会運動から離脱し、自分たちが主導する風車事業を開始しました。発電事業を開始した後も、普及啓発活動、政策提言活動、マーケットのないエリアでの発電事業可能性調査など、非営利組織であればこそできる事業を展開してきました。っグリーンファンドの「市民風車を全国に広める活動」は結び、18 基の市民風車が設立されました。

再生エネルギーに関心をもったばかりの人が、グリーンファンドにサポートを求めてきた時、小林さんは、その声を聞き、その人自身とその地域にとって「どうすることが最もよいのか」を、一緒に考えます。それがどんな声でも、反対の意見をもつ人の声でも（むしろだからこそ）受け止めるので、批判の矢面に立つこともしばしばあります。そこに立ち続けることに苦しさはあるに違いありません。でも、小林さんの口から、その苦しさが語られることはありませんでした。その理由には、第２節以降に登場するチームメンバーの存在があります。グリーンファンドには、小林さんが前に攻めていけるように、バックで出番を待つチームメンバーと(株)市民風力のバックオフィスがあります。ミッションを分かち合って、対等に対話して物事を決めていくグリーンファンドと(株)市民風力、資金調達を任せられる(株)市民ファンド、その後方に控える専門家の人たち、各地にいる会員と出資者がいます。そうした人々の力を合わせて、グリーンファンドの社会事業は進められてきました。その実績が、前線の事務局を、小林さんを支えています。

グリーンファンドのインパクトを出す体制は、理念主導性の強い理事長杉山さんと、実践主義の事務局長鈴木さんが軸となり、実践を重ねた創設期に形作られました。小林さんの仕事へのモティベーションは、設

立時から、変わらず、「強くもなっていないし、弱くもなっていない」そうです。

ここまでの情報から、グリーンファンドの素描図を描くと、–社会を変えていく活動を、多くの人が参加できる方法で、ミッションの完全な達成まで、持続する非営利組織–そんな輪郭が浮かんできます。小林さんは、次の言葉は、グリーンファンドの本質を良く表わしています。

現実には、社会の条件は変わってきていますが、めざすところまでまだまだなのも変わっていません。市民風車は、出資者が投資をして建て、発電事業によって、長い期間をかけて返済していく事業です。NPO の組織の寿命より長いかもしれない。他の NPO が、引き継ぐ人がいなくて解散したりしている話を耳にします。今動いている風車について、必ずしもグリーンファンドがオーナーでなければならないとは思いませんが、20 年間風車を回し続けて無事に返済を終える責任はあります。理念的な部分でも、開発の部分でも、果す役割があります。私たちは、常に最善を考えて工夫して、実績で答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。

「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」

株式会社市民風力発電は、グリーンファンドから枝分かれして設立された発電事業を実施する事業会社です。非営利組織であるグリーンファンドと、(株)市民ファンドと共に動きます。３つの組織の代表は、鈴木亨さんです。社員は現在約 30 名で、札幌に本社、秋田と東京にそれぞれ支社があります。

本節では、(株)市民風力の事業について、会社案内パンフレットを手がかりに、(株)市民風力の社員の方からお話を伺います。３人の語り手が登場します。(株)市民風力事業開発部の加藤秀生さん（(株)市民ファンド取締役兼務)、事業管理部（総務・財務）の滝本しのぶさん、技術総括部（O&M）の松浦秀樹さんです。

加藤秀生さんは、(株)市民風力と(株)市民ファンドの両方の創業メンバーの１人で、現在も２つの会社の事業を携わられています。加藤さんに、グリーンファンドから生まれた２つの株式会社の事業についてお聞き、NPO と結合する(株)市民風力・(株)市民ファンドの特徴を学んでいきます。

1.2.1.　市民共同発電所事業を遂行する市民風力発電

〔１〕地域に求められる発電事業の開始

加藤さんは、前職の生活クラブ生協職員時代に、鈴木さんから「ファンド部門を立ち上げることになった。任せたい」と声をかけられたことをきっかけに、グリーンファンドと(株)市民風力に関わることになり、(株)市民ファンドの設立に際して、(株)市民ファンドの取締役になりました。加藤さんには、(株)市民風力と(株)市民ファンドが立ち上がった経緯をお聞きします。

グリーンファンドができる前は、発電事業はとにかくお金がかかり、「既にインフラとして、できあがったもの、官（と電力界社）がやるべき領域」でした。電力自由化はされていましたが、極めて小さい規模で、まして市民ができることなの？という状況でした。グリーンファンドは、その領域で、自前の発電事業をやろうとしました。北海道、札幌が、その立地条件としてよかった、ということはいえるかもしれません。

グリーンファンドは、グリーン電気料金制度で、５％の電気料金を市民からファンディングしてきて、この基金を投下して発電事業を起こすことにしました。投資対効果の大きい発電事業は、北海道では風力発電でした。我々の試みに、生協や労組、市民運動の人たちと、それ以外にもついてきてくれる人たちがいました。やり遂げてくることができたのは、会員だけではない人たちから得られた、有形無形の協力によるところが大きいです。現在もそれは変わりません。

しかし、NPO といえば「非営利なのでお金を稼いではいけない」という風潮が強くありました。その状況は、今もそれほど変わっていないと思います。経費以外への使途は制限され、内部留保もできません。補助金や支援金がつかないと何もできない。補助金や支援金が出る事業しかできない、ゆがんだ構造になっています。そうした中で、発電事業を実現するために、グリーンファンドと協働する株式会社の市民風力発電を

2001 年に、自然エネルギー市民ファンドを 2003 年に立ち上げました。

前節で小林さんは、グリーンファンドだけではできない事業をすすめるため株式会社を設立したとお話されていました。加藤さんのお話からも、NPO であるグリーンファンドだけでは進められない発電事業を担うために、株式会社形態の事業体として(株)市民風力を立ち上げたことことがわかります。次に、(株)市民風力の事業の概要をお聞きします。

(株)市民風力の中心的な事業は、風車のメンテナンスです。第１号機の「はまかぜ」ちゃんは、12 年前は大きい方でしたが、現在は、国内の標準は 2000ｋW/h で高さが地上 80～120ｍです。世界的には 2500kW/h で地上 130m 位のスケールが普通になっています。風車は、見た目の構造は単純ですが、制御するシステムが複雑で重要です。システムを遠隔操作するオペレーションと、現場でのメンテナンスの２つの部門があります。風車に乗っているソフトコンピューターで、風が来る方向を察知して向いたり、風の強弱に合わせて角度を変えたり、などの機能を制御し、効率よく周り続けられるようにメンテナンスするのです。メンテナンス技術スタッフと電気工事部門のスタッフで、実働部隊を組織しています。18 箇所の風力発電事業が動いていますが、立った後のトラブルは今のところ起きていません。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ると思って、日々務めています。

社員数は約 30 名です。彼らは大事な人材です。平均年齢は 30 代後半です。技術をもつ人（電気主任資格者)、電力・発電事業、変電施設管理業務の経験のある人を直接雇用しています。電力会社 OB、年配の社員も、20 代～30 代のメカニカル部門を担う社員もいます。

(株)市民風力は、主に風力発電事業のオペレーションとメンテナンス事業を、グリーンファンドと協働事業で行なうことが特徴の会社だということがわかりました。では、グリーンファンドと協働事業で進められる発電事業は、一般の民間企業が進める発電事業とどのような違いがあるのでしょうか。

加藤さんは、次のように説明してくれました。

グリーンファンドは NPO として風力発電だけではなく、他の NPO や自治体との連携でセミナーや環境イベントなどもやっていて、地域から望まれて立てるような流れで進めています。(株)市民風力はこうした NPO のグリ–ンファンドと一緒に風車の事業を進めてきました。風車を建てる時にすることは、通常の土木工事と同じです。風況調査の後は地質調査、ボーリング調査、重機での掘削、風車の建設と、土建屋さんそのものです。

違いは、地域の人たちやそれを望む人たちがお金を出してやっているということです。「地域が求めているのか」という点をいつも重視し、抵抗する方にも、理解してもらえるような話し合いや、共有できるメリットを探すプロセスを重ねていきます。投資したい人にファンディングしてもらい、資金の目処が立った時点で、事業体が立ち上がります。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というやり方でやります。匿名組合をつくるところ（第 II 部第 5 章）が、立ち上がるかどうかが決まる１つの試金石になります。事業体は、NPO、中間目的法人、財団、社団、株式会社など、地域によって異な

ります。

グリーンファンド、(株)市民風力、(株)市民ファンドの事業の連携については、事業ミッションの共通部分を含めても、(株)市民風力の会社の経営を、グリーンファンドが統合するという形態をとってはいません。グリーンファンドは NPO であり、非営利組織で、(株)市民風力と(株)市民ファンドは株式会社という法人格のため、相反する要素もあります。鈴木が全部の組織の代表であることで、統合されているといえばそうですが、それぞれの組織が、取締役会、株主総会の決議に基づいて、それぞれの事業を、それぞれの組織の権限で進めます。グリーンファンドが統率するということはありません。傘下とか、企業統合とも違います。(株)市民ファンドは、グリーンファンドばかりでなく、むしろ NPO 環境エネルギー政策研究所（isep）との関係が強く、isep との連携事業も多いです。

加藤さんのお話から、３つのことがわかります。第１には、(株)市民風力の事業は、「地域に求められていること」を前提に進められるということです。その時にグリーンファンドは、最初に地域に入って、「地域に求められて進む」フォーメーションができるまで、地元の実践者と事業体の(株)市民風力をつないでいるといるのです。第２には、グリーンファンドと(株)市民風力の組織ガバナンスは、各組織で独立しているということです。グリーンファンドは NPO で、(株)市民風力は株式会社ですから、組織ガバナンスや財務管理の法規は異なります。各組織の規定に沿って、独立して経営され、それでいて、実際には、ミッションを共有し、連携して事業を進めるのです。第３には、協働事業を進めるパートナーには、グリーンファンドグループ内の組織の他の NPO があるということです。環境エネルギー政策研究所（isep）はその代表です。

〔２〕NPO との連携と営利益の追求を両立させる発電事業

次の疑問ですが、発電事業を行なう営利企業として、グリーンファンドや isep などの NPO と連携していることと、利益の追求は、原理的に矛盾しないのでしょうか。営利追求に貪欲な他の競合会社に対し、地域性を大事にして、事業を進めることはハンディではないのでしょうか。利益は得られるのでしょうか。その問いに、加藤さんは、次のようにお答え下さいました。

(株)市民風力と(株)市民ファンドは会社なのであり、使命感があっても、採算のとれないことはできません。でも、事業の価値は、営利益と無形の利益を足したものだと考えています。営利益はもちろん大事ですが、もっと大事なものは無形の利益です。高知県での発電事業では、巨大送電網が必要で、大手電力会社以外の発電事業が起きにくいのですが、現在やれていないことのうち、うちが先駆けてやっているうちに、きっとやれることがでてくると思っています。相手の何かを、どれだけ変えていけるのかが挑戦だと思っています。

(株)市民風力の強みは、風況調査を解析できる専門家がいて、自分たちで精査判断できるところです。外部委託も受けます。風力以外の、太陽光発電、小水力、バイオマス、地熱発電について、事業化のための技術ノウハウを蓄積しています。これからも風力発電の新規開拓を続けて、熟度を上げていきたいと考えています。

風力発電事業には、事業主体がいます。市民で立てるケースはその一つで、力を貸してほしいという場面では、コンサルティング、アセットマネジメントを事業としてやります。そこで利益はあります。一方でディベロッパーとしてビジネスベースでの発電事業もやります。

メンテナンス部門は、ユーザーだけではできません。メーカー（保証機関）と一緒にオペレートします。発電機のアップデートは、メーカーが努力する領域です。ユーザーとして意見をいい、市民風力発電からのデーターをメーカーにフィードバックし、メーカーは、そうしたデーターを解析して、効率をよくするように改善しています。大手のサンプルケースもあります。事業全般のうち、どの部分をアウトソースするかを、常に検討しています。

青森県での事業からは、青森の地域に法人事業税が地域に還元されますが、青森の発電事業の利益は、他地域の風力発電事業（浜頓別・青森・石狩など）の利益と合算し、バランスシートにまとめます。すべての事業を総合して、全体でプラスになるようにします。実際には、利益は増えています。高くても売れるものをつくる。そのために自分たちがどれだけ努力できるかだと考えています。

加藤さんのお話から、(株)市民風力の事業部門では、NPO と連携し、かつ事業採算性がとれる独自のビジネスモデルが確立され、収益は増加していること、既存の社会を変えていくための事業を行なっていることがわかります。NPO との連携は、デメリットであるよりは、強みと捉えられています。

〔3〕資金調達と金融制度の改良　自然エネルギー市民ファンドの役割

もう一つの株式会社である自然エネルギー市民ファンドは、グリーンファンドと(株)市民風力の発電事業と、どのように関連して、事業を行なっているのでしょうか。加藤さんにお話をお聞きします。

市民ファンドは、はまかぜちゃんの時には 50 人だったが、青森、秋田と広がり、青森と秋田はトータルで 400 人位からファンドが集まりました。市民出資の総額は、10 年間で 40 億円です。太陽光発電のファンディングが最近増えています。ファンディングしてくれる人は、脱原発志向の市民運動の延長の人が多いです。純粋な投資目的の投資家を呼び込むまでにはなっていません。まだハードルは高いと考えています。でも、興味をもつてお金を出したいという人や企業は増えています。法人単位のファンドも設定しています。

連携を呼びかけてくれる企業がいます。例えば、設立時からということでいうと、カタログハウス社です。通販生活（購読料を払う読者 100 数十万人）に記事にしてもらい、ファンド募集をプロダクツとして載せてくれました。インパクトがありました。自社でも自家発電用の風車を立てたいといわれて、発電事業をお手伝いしました。

発電事業を進めたい人の需要に応えることと、発電事業に対してお金を必要としている人のための市民出資を募ること、お金を出したい人が出しやすいファンドを組成することを、同時に進めていきます。需要側

も供給側も点と点の状態なので、オーダーに答えて、面展開できるようにしたい。

今後は、現在案件として上がっている風力発電事業を実現し、これまでにしてきた投資を回収します。今後 10 年間で、10〜20 基立てていきたいと思っています。そのためのファンド会社の事業も進めていきます。そのスキームを太陽光発電にも拡大します。

以上のお話から、(株)市民ファンドは、浜頓別の風車「はまかぜ」ちゃん以来、各風車ごとに適したファンドを組成してきたこと、その出資額と参加述べ人数は増加してきたことがわかります。そして、それぞれの案件ごとに、組み立てられる風力発電事業スキーム（グリーンファンド、(株)市民風力、地域の事業体とのベストミックスの体制）と連動して(株)市民ファンドは資金調達を行っています。

1.2.2. 信頼される企業の条件–地域に安定して持続する利益が生まれる

(N)グリーンファンドと(株)市民風力と(株)市民ファンドの連携事業によって、地域には、何が生まれているのでしょうか。その問いに対して加藤さんは、次のように語りました。

(株)市民風力が創出している経済効果は、一次的経済効果は、発電事業収益です。爆発的に雇用が増えるわけではありませんが、「発電事業を担う主体が地域にあります」という状況を生みます。財源を、自治体からでも第３セクターの組織からでもないところから獲得し、20 年間地域で収益が出続けます。自治体財源となるのは、固定資産税と事業税です。大きくはありませんが、風力発電の場合は、コンスタントに利益が出ます。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ります。

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。市民出資を活用することで、地域金融機関の意識を変えることができます。

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思います。

加藤さんの以上の言葉は、地域社会と(株)市民風力の事業との関係をよく表わしています。(株)市民風力は、既存の地域社会の経済構造を、地域循環型のお金の流れを創ることで、金融のしくみを変え、社会の制度も変えていくことを目指して事業を行なっているということです（第Ⅱ部第 5 章で詳察)。そして、そんな(株)市民風力という会社の特徴は、次のような言葉に表れています。

私たちの会社(株)市民風力は、グリーンファンドから生まれ、そのもとには生協があります。そのルーツから、利益を独占するとか、覇権主義にやることは、ありえません。そういう発想にはなりません。私たちの会社は、人と人のつながりから始まった組織です。それが会社の特徴です。株主にも、弊社にシンパシーがある人がなっている。株主の利益を追求するし、会社の利益も守りますが、そもそもの人と人のつながりを大事にすることに反するようなことはできません。競争や競合が厳しいものであることは承知しています。自社の発電事業で、利益を生むように考えています。(株)市民ファンドについては、ファンドの営業はもち

ろんしますが、使命ありきであり、一般の銀行と同じではありません。改めてとりあげるまでもなく、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、心に刻まれています。でも、だからといって、理念で引っ張っていくことはしません。

　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。

「言葉を伴わなくても、社会に伝えられるものを，市民風力発電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」

本節では、(株)市民風力の事業の２つのエレメンツに焦点をあてて記述します。１つは、(株)市民風力の企業統治、財務管理部門、もう１つは、風力発電事業の専門技術部門です。前者については、事業管理部長の滝本しのぶさんに、後者については、技術統括部の松浦秀樹さんにお話を伺います。

一般的に NPO の組織管理と、営利企業の企業統治は、依拠する法規だけでなく、プロダクツやコンテンツやサービスの開発、雇用形態などのあらゆる局面で、その様相は異なっています。グリーンファンドグループも場合にも、各組織のガバナンスや財務管理は各組織が準ずる法体系に則って実施されています。そうでありながら、実際の事業では、営利企業である(株)市民風力は(株)市民ファンドと共に、NPO であるグリーンファンドと同じプロジェクトを遂行することが多くあり、このコラボレーションは上手くいっています。その秘訣はどこにあるのでしょうか。滝本しのぶさんに、新聞記事、プレスリリース、有価証券報告書、株主総会資料を手がかりに、企業統治と財務管理の観点から、お話をお聞きします。

1.3.1.　社会から評価される企業統治と財務管理

滝本しのぶさんは、風力発電の商社ユーラスエナジー（旧トーメンパワー）で経理部門での勤務を経て、2003 年に(株)市民風力の事業管理部門に移り、以来その職に就かれています。取締役のお一人です。

〔１〕　市民風力発電の企業統治とグリーンファンドグループ

(株)市民風力は本社が札幌にあり、支社が秋田と東京にあります。(株)市民風力の小会社は 30 社あります。これらの(株)市民風力の本社と支社及び子会社の編成は、どのようになっているのでしょうか。滝本さんにお聞きします。

大きく３つのカテゴリーに分かれます。１つは、グリーンファンドが事業主体になり、事業開発とメンテナンスに(株)市民風力が入り、市民出資を組成して、(株)市民ファンドが分配しているケースです。２つめは、風車事業の SPC です。３つめは、稼働前の風車の事業会社です。子会社は、100%スポンサー、あるいは、60～70%出資して議決権（支配権）をもつているかのいずれかです。地元が主体になっている会社が多いです。

資本提携している会社には、ウエンティジャパン（第Ⅱ部第５章）と株式会社 CSS（website）があります。(株)市民風力から独立した地域エネルギー開発会社とは、資本提携はしていませんが、仕事上のつながりがあります。

(株)市民風力は、30 社の子会社を抱え、資本提携する会社が 3 社ある規模の企業なのです。そして、グリーンファンドは、市民風力の筆頭株主（鈴木個人保有を含む）です。この事実だけで、グリーンファンドが

一般の NPO とは、質的に全く異なる組織であることがわかります。2001 年に(株)市民風力が設立されてから、どのようにして、こうした規模の会社になったのでしょうか。そのプロセスを企業統治の面から、お聞きします。

前職の株式会社トーメンパワー（現在の株式会社ユーラスエナジーホールディングズ（website））に務めていた 2001 年に、札幌支店長のところに、鈴木さんがしょっちゅう来ている姿を見かけました。浜頓別に市民風車を立てようとしていた時でした。トーメン（現ユーラスエナジー）に風車事業のノウハウがあったからです。その時私は、風車の事業に誇りをもってオペレーションやメンテナンス（O&M）に向う社員の人たちの背中を応援する気持ちをもって見送りながら、オフィスで経理の仕事をしていました。私より先にグリーンファンドに移った大谷さんに声をかけていただいて、(株)市民風力に来ました。その当時は、グリーンファンドと(株)市民風力は、ほぼ一体だったといっていいと思います。

2001 年に操業した時、(株)市民風力は風車 2 機もつ NPO のグループ企業でした。その頃、風力発電事業をやっている会社は大手企業が殆どで、小さいところはありませんでした。

「はまかぜ」ちゃんが立った後に、(株)市民風力は青森県、秋田県と、順々に風車を一機一機立てていきました。その当時、FIT が始まる前で、資金的な部分―事業を回して、出資者に配当していくこと―は大変でした。どうしてもだめだという時もありました。その時には、自治体や CSR 事業を一緒にやっている企業とのつながりがあったので、それで乗り切ることができました。FIT が始まった後は、事業利益を出せるようになって、経営が安定してきました。

現在も、小さい規模でやっているところが減っていく中、(株)市民風力は現在の規模になり、利益もでています。やっと自分たちの足で立てたというところに来ました。大手から見ると、まだまだ小さいし、普通の企業のようではありませんが、今後、ガス、事業会社、PPS、信託銀行、などを噛ませたスキームを組んで進める発電事業を計画しています。

―経営が苦しかった時代をうまく乗り切ることができた理由は、どのようなところにあったのでしょうか。

資金的に苦しい時に、鈴木さんは開発をやめませんでした。配当を出し続けることは大変でしたが、開発をやめなかった判断は、正しかったと思います。経営理念や事業のロジックは、あらかじめつくられていて（鈴木さんが色々な方と考えています）、外から断片的に見ると、色々な側面が見えて、変わっていっているように見えるかもしれませんが、軸はぶれていません。軸はぶれずに、事業が増えていっているのです。鈴木さんは、普通の人の、倍以上、倍の倍以上の長さで先を見て、追いかけて走っていると思います。

小さな会社なので、社員は、個性豊かで、一人一人に課せられる役割や責任など、一人一人の要素は大きいと思います。事業をみんなが楽しく続けていくことができるように、それぞれのポジションがあります。

どうやって上手く回していくのか、どう稼働率を上げるのか、どのようにプロジェクトを完成させるのか、開発の人たちが夜遅くまで話し合って取組んでいます。私は、オペレーション部門の人たちや、プロジェクトチームが、前に攻めていけるように、バックオフィスを預かって仕事をしています。経理、総務、開発する仕事も、全般的なこともやります。この仕事には、充実感があります。

グリーンファンドが一号機のはまかぜちゃんを立てようとした時、融資を快諾する金融機関は皆無でした。2015 年頃から、これまで全く振り向くことがなかった A 銀行、B 銀行等の支店の担当者の方から、事業スキームを組む相談や、プロジェクト・ファイナンスの提案を受けるようなりました。本店の判断と一致しなくては進められないため、提案された案件すべてが順調に進むわけではありませんが。民間のリース会社、再エネ事業会社では、下火になってきた太陽光発電から風力発電にシフトし、風力事業に必要な特殊なスキルをもつメンテナンス要員が不足しているため、また、事業会社ではない大手企業の子会社でも、人材が充足していないので、人材を求めて(株)市民風力に事業提携を働きかけているようです。

こうしたお話から、(株)市民風力では、事業が大きくなるための開発に投資してきた経営判断があったこと、社員全員に持ち場がありながらも、個人に与えられる裁量の幅が広く、一人一人が事業の全体を把握して行動する社風があることがわかります。苦しい時代を、人や自治体とのネットワークが強みとなって乗り越えることができ、経営が安定する段階に移行した現在、(株)市民風力とグリーンファンドグループへの社会的な評価は、広く得られているといえるでしょう。それは単に、市民風車を始めたことへの名声に止まりません。現在の(株)市民風力は、金融投資する対象の風力発電事業会社として、また、風力発電事業の専門技術をもつ会社としてマーケットから求められているのです。

〔2〕市民風力発電の財務管理とグリーンファンドグループ

次に、(株)市民風力の財務管理について、滝本さんにお聞きします。(株)市民風力の利益は出ているのでしょうか。自己資本率はどの位なのでしょうか。

おかげさまで(株)市民風力は、利益が出ています。自己資本比率は 20%位です。でも今、利益が出ているとしても、SPC で何があった時のために、資金的な体力をつけていなければならないと、鈴木さんと話しています。特に、市民のお金が入っているところは、とりわけ、うまく動いてほしい。資金的な体力はまだまだですので、安心するところまで、資本力を高めていきたいです。健全な形にはまだ遠いと思っています。

(株)市民風力は、自社の財務をどのように管理しているのでしょうか。滝本さんが財務管理する上で配慮されていることはどのようなことでしょうか。

企業の財務諸表は、最も客観的な企業業績を示します。経理財務の数字を扱っていると、“今年は分配を多くできる”、“止まった期間がどの位あったか”など、多くのことがわかります。固定資産台帳では、資産が増えてきたこともわかります。風車は、壊れると、高額な修繕費用がかかるので、私は、数字を見て、できるだ

け早く、状態を予測するようにしています。

風車が止まると、損をします。損をするとオーナーが困ります。オーナーは出資者です。少しでもオーナーさんの利益が出るように、そのために風車の稼働率を上げるように努力します。そうしたできる努力をした上で、風車を発注する、風車を回す、故障した風車を止めるなどに関わるコストを管理します。

技術を一生懸命やっている社員が、少しでもやりやすいようにしたい気持ちがあるので、予算も多く用意したいです。ですが、一方で開発費は、すぐに支払わなければなりません。その都度、鈴木さんと、何に対してお金をかけるのかを相談し、鈴木さんが決断します。私は財務状況を社員に説明します。取締役会、株主総会でも、私が説明します。

出資者への説明に行った時、「配当益が少ないのはなぜか」と質問が出たことがあります。風車の修繕にかかったことを説明すると、「わかったよ。頑張って下さい。」といわれました。株主さんから、総会の出欠の届けに、必ず一筆書いて下さる方がいます。経営が大変だった時に、「はまかぜ」ちゃんが立った時、首が痛くなるまで見ていました。頑張って下さい」と書かれてあって、その時には、涙が出て、奮い立つ気持ちになりました。

滝本さんのお話から、(株)市民風力の経営努力は、社内一体のものであることがわかります。(株)市民風力は、経営理念に共感する人々の出資によって設立された会社であり、それもあって株主の多くは、風力発電事業の苦労を察しながら株式を保有しており、総じて(株)市民風力の経営を理解しています。そのため、(株)市民風力の経営者と財務担当者は、株主からの理解を得て、見守られ、励まされていると感じながら実務を担うことができるのです。

次に、(株)市民風力の財務管理の仕事と、グリーンファンドグループ全体の事業とは、どのように関連しているのかについてお聞きします。

私は、(株)市民風力の経理だけではなく、グリーンファンドグループ全体の、O&M、事業開発などを全体的に見るところで仕事を任せていただいています。“風車たち”の状況の把握、O&M の色々側面、人を雇うことなども、鈴木さんとも技術の人たちと、よく話しています。事業開発に携わる社員の方が、“1 時間止まると 10 万円の損失になる”と、声を掛け合って、メンテナンスに向う姿を、オフィスで見守っている時、「同じ方向を見て、動いてくれている」と感じます。風車に関する経理部門については、NPO のグリーンファンドの部分も私が見ています。(株)市民ファンドの組成についても立案に関わります。

例えば、石狩市の厚田村の建てた風車については、銀行、国、一般社団法人グリーンファイナンス振興機構、匿名組合出資、生活クラブなどがお金を出しています。つまり、銀行のプロジェクト・ファイナンス、寄付のお金、市民出資、助成金から資金調達しています。それぞれが定めた利率に応じて配当するので、管理が大変ですが、沢山の人が多様に関わってお金を出していることはいいことだと思います(第 II 章第 5 章)。

滝本さんは、(株)市民風力の財務管理とともに、(株)市民風力全体の統治（ガバナンス）など、総務的な部

門も見ておられ、他方グリーンファンドの、風車事業の経理部分や、出資配当などをサポートされています。発電事業の建設にかかる資金調達の出資スキームの立案は、(株)市民ファンドとともに滝本さんが行い、具体的なファンド組成と分配の業務を(株)市民ファンドが実施しています。つまり、グリーンファンドは、(株)市民風力と(株)市民ファンドと市民風車などの協働事業を実施によって、株式会社レベルの財務管理が適用されているのです。

1.3.2. バックオフィスを守る

〔1〕グリーンファンドがあって、(株)市民風力がある

滝本さんは、(株)市民風力が地域で風車を立てるにあたって、「地元に対して丁寧な関わり方をしてきました」と言われていました。この部分をもう少し詳しくお話いただきました。

(株)市民風力の強みは、グリーンファンドと(株)市民風力、(株)市民ファンドが一緒になって、地域の人たちと一体でやっているところです。3 つの組織は、目標を同じところにおいて働いていて、それぞれの組織や人に役割があって、必要な箱がそれぞれあります。私たちの事業は、地域から理解をいただいています。その理由はグリーンファンドがあることで得られています。思いとビジネスは、うまく噛み合なければならないと思います。儲からないと続けていくことはできない。続けていかないと、思いは強くても、実現できません。(株)市民風力は会社なので、言葉を伴わなくても、社会に伝えられるものを、(株)市民風力の事業で用意します。メンテナンススキルをもっていれば、それを見せることができます。丁寧な開発をして、風車の数を増やし、つながりができれば地域の方に理解してもらえます。

滝本さんは、(株)市民風力の事業を担うことによって、グリーンファンドグループ全体の企業統治と健全な財務管理を見渡し、金融のしくみを市民が参加できるものに変革するファンド組成を考案し、(株)市民ファンドはそれを実行しているといえるでしょう。その具体的な事業として、再生可能エネルギー社会を創造するための地域型市民共同発電所の設立と稼動があるのです。

〔2〕地域に立ち上がる NPO とのコラボレーション

地域の NPO が事業会社になった場合、地域の NPO は、グリーンファンドや(株)市民風力の思いを、分ちもつようになるのでしょうか。その問いに滝本さんは次のように答えてくれました。

私たちと関わるものは違っていながも、環境に何かしたい人が、支援を求めてきて、地域の方たちが、発電所づくりを“やると決めた時”から、ひとつひとつ準備していって、一緒に立ち上げていきます。その過程を大事にして、丁寧に立ち上げます。そうして 1 機立ち上がった時には、気持ちは分かり合えるようになっています。

秋田で風力発電事業が進んだのは、2003 年以降秋田支社の社員（原田美菜子さん第３章に登場）が、一人で地域とコミュニケーションをとり続けてくれたからです。風車が増えたため、去年からメンテナンスに

携わる３人と電気主任技術者１名が加わりました。これからも、各地でこうした丁寧な事業を積み重ねていかなければならないと思っています。私たちが預かっている出資者や株主の方からの付託や期待に応えて、グループでできることすべて合わせて周囲へのサポートを充実させたいです。

滝本さんのお話からは、グリーンファンドグループの全部のセクションの人々が、事業ミッションを分かち合い、秋田など各地の風車を回し、地域型の発電事業を立ち上げ、地域に根付くまで働きかけ続けていることが伝わってきます。秋田支局を見ると、(株)市民風力（株式会社）の支社でありながら、NPO と(株)市民風力の両方の機能を果たしているように見えます。１基、２基というフェーズからウィンドファーム建設へと、スケールアップを目指したグリーンファンドグループの夢は、秋田県にかほ市で、一旦頓挫することになりますが（株式会社電源開発が建設)、ウェンティ・ジャパン(website)による地域型風力発電事業が、ステークホルダーを増やし、資本規模も大きくなって、実現します（１章で小林さんが言及、第Ⅱ部第 5 章)。能登半島で、目指して叶わなかったウィンドファーム事業は、秋田市と村上市でプロジェクトが進んでいます。それも、そこに至るまでには、風車が全く未知のものであった地域社会の人々に風車を理解してもらい、自ら事業者として立ち上がるように働きかけを続けた(N)グリーンファンドと(株)市民風力の実践の過程があってのことです。

秋田県にかほ市では、株式会社電源開発と(株)市民風力は、にかほ市も入って、互いのビジネスを進めていくことを認める協定を結んでいます。この経緯について教えて下さい。

そもそもの計画の権利を(株)市民風力がもつていましたが、仁賀保高原で電源開発のウィンドファーム建設が進んだ時に、お隣同士、互いのビジネスモデルを認めるという内容で結ぶことになった協定です。(株)市民風力がグリーンファンドという市民型共同発電所事業を実施している NPO と一緒にやっている(株)市民風力という会社だから電源開発から見て、一目置いたというよりは、純粋にビジネス対ビジネスで決着したという方が事実に近いと思います。仮に、ある大企業が、力づくで市民をねじこんで進めたりしたなら、市民から抗議されます。地元への説明もしなければならない。一度もめると弁護士を入れて話し合っていくなどの別の手続きが必要になるので、できるだけやりたくありません。電源開発は、“気に入らないから潰す”ような大人げないことはせず、協定を結ぶことを選んだのだと思います。ビジネス対ビジネスで、無駄な対立は解消することができます。

グリーンファンドが長年取組んできた市民共同ウィンドファームの建設は、にかほ市では、この時上手く行きませんでした。でもそれとは別に、にかほ市に生活クラブ風車が建設されます。この事業は、「グリーンファンドグループと地域に立ち上がる SPC」という事業スキームと骨格は変わりませんが、構成アクターの生活クラブ生協がその中心となる形態をとっています。秋田県にかほ市のこのようなケースのように、ある地域で望んでいた事業が望み通りに進まず、望み通りの結果にならなくても、小さくても確実な成果は実現し、別の局面で発展した形で蘇生して事業が開始することが、グリーンファンドグループの事業ではしばしばあります。新たなスキームが形成された生活クラブ風車の事例は、次章と第Ⅱ部第 6 章で詳察します。

滝本さんの次の言葉は、グルーンファンドグループ全体の事業のバックオフィスにいて、前線のグリーンファンドの事務局と(株)市民風力の技術者たちを支え、社会に事業のインパクトを出すために、どれほど企業統治と財務管理が重要かを表わしています。

私は、オペレーション部門の人たちや、プロジェクトチームが、前に攻めていけるように、バックオフィスを預かって仕事をしています。発電事業で数字を出して、健全な財務状況で経営できるようにします。これらのツールを使いながら　グリーンファンドでも普及活動をして、発信していきます。

(株)市民風力は会社なので、言葉を伴わなくても、社会に伝えられるものを、(株)市民風力の事業で用意します。メンテナンススキルをもっていれば、それを見せることができます。丁寧な開発をして、風車の数を増やし、つながりができれば地域の方に理解してもらえます。

「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」

前節では、(株)市民風力に金融機関や再エネ会社、大手発電系列会社から、事業提携の提案が、(株)市民風力に寄せられていることに触れました。本節では、(株)市民風力の風力発電事業に関わる専門技術部門について、技術総括部（O&M）の松浦秀樹さんから、お話をお聞きします。

1.4.1. 風力発電事業の醍醐味はバランスを創り出し維持すること

風車事業を理解するためには多少の予備知識が必要です。まず、松浦さんのバックグランドをお聞きしてから、日々のオペレーションの内容についてお聞きします。

〔１〕日々の O&M（オペレーションとメンテナンス）

株式会社石川島播磨工業（IHI）で風力発電事業の設計を 11 年間やってきました。300kW/h 級の風車の設計と改良、大型の風力発電の開発に携わっていましたが、風力事業は、コスト的に難しいということになりました。海外の風力発電機を輸入して国内で立てることになり、関西、黒川、九州、苫前などで立てることになりました。データーを集録装置で集めて、循環系統などの国内設定をやっていた時に、トーメンパワーによばれて、風車の設計、O&M、メーカーとの折衝、ウィンド技術の指導・教育の仕事に就きました。その後、オランダの企業に転職し、風車の強度計算や認証機関に通すためのドキュメントの作成や設計を担当しました。日本支社設立にあたって帰国し、立ち上げに関わりましたが、同日本支社の事業方針の転換により、風力事業をできなくなったため退職しました。「風車がふるえている。助けてほしい」との大谷明さん（トーメン/現ユーラスエナジー苫前所長：当時）からの SOS に応じて、2009 年に(株)市民風力に来ました。それから O&M、教育・指導、トラブルシュート、メーカーとの折衝に携わり、現在に至っています。

石川島播磨工業から、ユーラス、オランダの企業、(株)市民風力と移ってきました。会社を変わる時の基準は、仕事の内容と収入でした。特に、石川島からユーラスはそうです。石川島播磨工業の技術者の給与に不満はなかったのですが、風車部門は縮小していきました。なくなるのではないかと思ったのです。実際になくなりました。現在は IHI の子会社が風車の部品の一部を供給しているだけになっています。それがユーラスエナジーに移った大きな理由です。ユーラスエナジーは、商社ですが、私は、ものづくり、技術をやれた。自分で決めたことは、石川島からユーラスに移る時と、メカルをやめる時だけです。それ以外は、大谷さんに呼ばれてきた(株)市民風力を始め、求められて応じて転職してきました。鈴木さんに憧れて・・とか、傾倒して来たということではなくて、風車の可能性があるから来ました。風車は、単純な機械のように見えて、実際に複雑で面白い。専門は、工学系の潤滑分野、流体力学で、風力発電事業のキャリアは、35 年から 36 年です。実は私は、何としても自然エネルギーしかないとは思っていません。どちらかというと私の関心

の重きは、独特な風車の面白さにあります。風車を動かすには特殊な能力が必要なのです。

〔２〕稼働率を上げるため求められる技術者の資質

–風車を動かすために必要な能力とは、また、(株)市民風力で働くために求められる資質とは、どのようなものなのでしょうか。また、風車の技術の進歩の速度に関しては、どのように対応しているのでしょうか。

(株)市民風力の技術部門で求められる特殊な能力は、３つあります。第１の能力は、上手く回らない時に、その原因がわかる能力です。机上では回ることになっていても、実際には色々なことが起きます。環境的な因子の何が影響しているのか、風車がどのような状態で回っているのか、どう発電しているのかなどは、実際に動かしてデーターを採取し、ベールをはぐようにひとつひとつ調査して分析しなければわからないのです。風車には一機一機特徴があって、不具合もあります。人間でいうと、神経伝達系の調子が悪かったり、足腰が弱かったり、骨格筋（いわゆるインマーマッスル）が使えなかったり、それぞれは悪くないけれど、バランスが悪かったりなど。首が悪いのに、こっちに痛みがでるというようなこともあって、悪いところの原因が近くではなく、離れたところにあることもあります。「緊張して働かない」ということもあります。でも、人間のように、つぼを押したり針で治療したりということはできません。そうなっている原因を探しあてて、対策を立てて手を打っていくのです。風車は、風で回っていると人は思っていますが、実際には、人が回しているのです。風車は、バランスをとることが難しい。回転機械、重い機械を回す部分、制御する部分、この３つの要素を動かして、バランスを維持してあげる。風車が上手く回り続けることができる、ちょうど良いバランスを調整して創り出してあげます。そのためにこれまでの知見を生かして回していくことに、風車の事業の醍醐味があります。

第２の能力は、工事計画の立案を経営部門から特に求められてやっていることですが、風車がとまらないように回し続けて、稼働率を上げていくことです。定められたプロジェクト期間を全うして回し続けるように維持管理して、発電できる状態にしておく技術です。

第３の能力は、開発部門の知識と技術です。メーカーが提案する製品の技術が、どういう意図で設計されたのか、どういう原理でどのように動くのかがわかるので、助言することができます。この技術で、開発、メーカーとの折衝を遂行します。

メンテナンス人材は不足していますので、新しい応募者を受けています。応募してくる人は、風力をやりたくてきます。風車を回したい気持ちできます。個人で来る人も、キャリアサポート会社に紹介を頼んでいるので、応募があった時に、紹介されてくる人もいます。(株)市民風力では、“機械のわかる、電気技術者”を募集しています。ですが、機械と電気の両方の技術をもつ人は、実はあまりいません。これから、ウィンドファーム事業を進めるので、メーカー対応、技術、情報、国内でも情報伝達部門の人も必要です。採用は、書類審査と面接をして決めます。経験を語ってもらって、その受け答えを見て決めています。

風力発電機械の新技術や設備のキャッチアップは、個人的にはもちろんしています。(株)市民風力で私に求められているのは、O&M で、新技術の開発については経営サイドから求められていませんが、維持管理、計測機、閉める機械、油圧、電動電池、回転軸の芯を出す機械など、機器の充実を要望しています。予算を

割けるかどうかは、他の出費との兼ね合いであることも承知しています。経営上のマターは、経営部門の人が考えていると思っています。滝本さんと鈴木さんには用途や必要性の話をしてきて、2 人には分かってもらえていると思っています。

以上のお話から、(株)市民風力には松浦さんのような高い技術をもつ技術者がいて、その技術力で独自の風力事業モデルを開拓し続けていることがわかりました。また、風車を扱う技術者には、特殊な専門的技術と能力が必要で、実際に動かして体得する経験によって培われてくることもわかりました。そして、そうした人材は大手企業にもその数が限られていて、(株)市民風力にいる技術者は、風力発電事業の業態全体の中でも貴重な存在であることもわかりました。

1.4.2. 地域に順応する望ましい風力発電のあり方

〔1〕持続不可能な風力発電はやらない

松浦さんが、お話の中で、「風車は増えていくだろう。それを望むか望まないかは別として」とお話された時に、松浦さんのお考えには、「望ましい風力発電と、望ましくない風力発電がある」ように感じたので、それは、それぞれどのような風力発電を指すのか尋ねてみました。松浦さんは、次のように答えました。

ヨーロッパで進んでいるのは、海が浅く、陸地は平地で、山岳地形ではなく、建て易いからです。陸地に建てる場所がなくなり、洋上に建てても、海は浅く、石油掘削技術があるので合理的です。

ユーラスエナジーがアメリカのテキサスに建てた 860 基は、見栄えがかなり悪いが、建てた場所は、人がいない砂漠の中なので、コンセンサスは必要ありません。別の事業者は同じ場所に一万基建てている。データーを見ていたら、発電量が下がっているのでセスナで行ってみたらナセルが落ちていたということが普通にあります。翻って、日本での風力発電を進める場合には、欧米のようにはいきません。風車を大きくすると不具合や台風や災害時の倒壊リスクは高まり、メンテナンスも難しく、廃棄や撤収コストもかかります。しかも大型化しても強度はそれほどあげられないのです。

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りません（玄海沖で進められているものを見ても）。沖は風もなく深さがあります。日本の回りには海溝もあります。風速９メートルはほしいが、そこまで吹くところは少ないのです。道内では襟裳岬くらいしかありません。今後、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、ショートします。国内で進められている洋上風力（オフショア）は、国がかりの事業です。開発する建設会社はやりたいだろうと思いますが、経済的に無理があります。技術開発の中でやる分についてはいいと思いますが、それにも適正な規模というものがあるはずです。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いでしょうか。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ます。

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思っています。

なるほど、(株)市民風力の発電事業モデルは、国家プロジェクト型の大規模な洋上風力発電事業とは異な

る、持続可能性を追求するモデルであることがわかりました。では、(株)市民風力は、持続可能性な発電事業をどのように実施しているのでしょうか。

〔2〕山岳地形を生かした環境共存型風力発電

日本での風力発電には、北欧のオフショアの環境とは違う、日本の山岳地形を生かしたやり方があります。日本の風土を見ると、山岳地形で風を妨げる地形をしている。その中でも山岳地域や高原の風況のよいところに、あまり大きくない風車–例えば高さ 70 メートル～80 メートル、直径 100 メートル位の規模の風車–を複数ぽつぽつと建てるのです。古くなった風車を間引いて、大型化に変えることもやりやすい。20 年のメンテナンスは長いようでも、ダムの 70 年 100 年よりは短く、管理可能な長さです。日本では、アメリカの砂漠の中のような建て方はできないので、将来の世代にエネルギーを残すために、多少見栄えが悪いとしても、それをよしとしないとならないのではないか。その場合に、そこで地域の人たちが景観に目をつぶることができるのか、“景観を捨てるコンセンサスを得られるのか”が大事になります。そして、地域のコンセンサスを得るためには、(N)グリーンファンドが大事です。(N)グリーンファンドと(株)市民風力は一体です。コンセンサスがまとまるまでは、(N)グリーンファンドが出て、事業としてやることになり、専門技術部門が出ていくフェーズで(株)市民風力が出ます。外から見ると、一緒に見えるでしょう。初期の情報収集、開発部門は一緒にやっています。現にポールを立て、データーをとることはグリーンファンドもできますから。ですが、大事なことは、グリーンファンドが「地域のコンセンサスを得る」という難しいところをやってくれているということです。

市民出資型に関しては、1999 年頃には、他に方法がなかったので、集まったし、社会的な評価もされ、成果を得ている。しかし、今の社会情勢では、あまり集まらなくなってきています。私は、これからは、市民出資にこだわる必要はないと思います。個人出資でぜひやらせてくれ、ということであれば、拒むものではありませんが、SPC の子会社が自力で資金手当できたり、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りましたから。

松浦さんは、今後の風力発電の望ましいあり方として、山岳地形を生かした中規模の発電事業を、地域のコンセンサスを得ながら進めるアプローチをお話されました。そして、それはグリーンファンドとともに進めていることで上手くいっていることがわかります。このようなアプローチは、道内外の風況の良い地域で実際に実施されています（第Ⅱ部第 5 章)。では、国外の地域で、展開可能なアプローチだといえるでしょうか。その問いに、松浦さんは、「例えば、アジア地域でも、事業スキームを展開できるかといえば、アレンジと地域の人がやれる状況にあるかにかかるが、そうした前提が整えば、汎用性はあると思います」と答えています。最後に、松浦さんに、(株)市民風力の経営理念と、グリーンファンドのミッションにういてお聞きしました。

〔3〕委ねられて運営しているという意識

–「地域型の持続可能な再生可能エネルギー社会をつくる」というグリーンファンドのミッションを、ご自身は意識しておられますか？

経営理念は、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ですか？

そう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、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います。社訓もありませんが、浸透しています。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。

–なぜそうなっていると思いますか？

一つには小さいからでしょう。別の理由には、市民風車には、出資者の名前が記載されていることがあります。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。

(株)市民風力の技術部門に所属する松浦秀樹さんが語ってくれたことから、グリーンファンドグループの成長の源泉に、技術部門があり、そこに松浦さんのような、グリーンファンドのミッションを理解し、風車に出資する人々から「委ねられて動かしている」と意識する経験の豊富な熟練した技術者（松浦さん）の存在があります。松浦さんの次の言葉–「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」–は、それを象徴しています。グリーンファンドグループにとっての(株)市民風力の技術部門の専門性が果している機能については、第Ⅱ部第 5 章で詳察します。

第Ⅰ部　実践者の言葉

第２章　コミュニティへの貢献

第１節　生活クラブ風車事業　半澤彰浩の言葉

「大切なことは、小さなモデルをつくって、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」

2.1.1. グリーンファンドから市民主導の発電事業を学び、夢風協働プロジェクトを立ち上げる

生活クラブ生協神奈川の専務理事を務められている半澤彰浩さんは、2010 年に生活クラブの 40 周年の記念事業が開催される時に、食を通じて何かしたいと願う組合員と一緒に、生活クラブの風車を立てたいと思っていました。半澤さんはその思いを叶えるために、その前年の 2009 年 12 月に、北海道グーリンファンドの鈴木さんを訪ねます。鈴木さんに連絡をし、千歳空港で待ち合せました。「私服でバンに乗って現れた」鈴木さんと石狩市の市民風車を見にゆき、鈴木さんから説明を受けました。鈴木さんは、風車を立てるために必要な資料の束を半澤さんに渡しました。半澤さんは、持ち帰った資料を元に、お正月休みを使って、生活クラブ生協内の研究会で提案する説明資料を作りました。それ以降半澤さんは、風車建設に向って走り続けます。「食を自給するように、自然エネルギーも自給する」暮らしを創りたいと考えていた半澤さんにとって、生活クラブ風車を建設することは、その第一歩でした。生活クラブの研究会で話し合いを進めていくと、「生活クラブの役割は運動であって、発電事業のような大がかりな事業は、役割を越えているのではないか」という意見が出された日もありましたが、メンバーが納得するまで議論を尽くしました。最終的に、首都圏の 4 つの生活クラブ（東京、神奈川、埼玉、千葉）が合同で、生活クラブ風車事業（40 周年記念事業）を実施することが決まり、2012 年 3 月の総代会（総代による総会）で正式に事業の実施が採択されました。無事に風車が設立された暁には、更に「自然エネルギー事業を進める」方針も決まりました。風車によって発電される電力は、東京、神奈川、埼玉、千葉の生活クラブの事業所に供給することになりました。建設委員会が立ち上がり、建設に向けた事業が進んでいきました。半澤さんに、生活クラブ風車「夢風」を立てた時のお話をお聞きしました。

今から６年前に、夢風を立てたいと思った時、北海道グリーンファンドの鈴木さんに、風車の建設のサポートを求めました。鈴木さんは、「泊原発に反対する」ばかりではなく、環境エネルギー研究所（isep）の飯田哲也さんと、ゼロからグリーン電気料金制度を考え出し、これを原資として電気の共同購入事業を市民風車でやろう考えた人でした。そして、実際に市民風車を立てていました。その時すでに 12 基の市民風車の実績がありました。鈴木さんは、生活クラブ生協を母体に、市民風車事業を行なう NPO を創業し、自然エネルギーを自給し、消費者が自然エネルギーを買えるしくみを作ろうとしていました。私は、同じことを、生活クラブ仕様でやろうと考えました。

グリーンファンドが風車事業を立ち上げて、先に実践してくれていたことが、生活クラブも風車を建てることにつがなりました。自然エネルギー事業への参入した結果、それまで共同購入事業で実施していた“食”の自給と“福祉”の自給の次に、“エネルギー”の自給を加えて、３つの事業部門で自給をめざす事業構成にすることができました。生活クラブにとって、大きな挑戦でした。私は、鈴木さんが走っている姿を見ながら、

同じ気持ちで走っています。

生活クラブとグリーンファンドのミッションは重なる部分が少なくありません。どちらの組織も、基本的な価値を、「人間が人間らしく生きられる社会」におき、そのためには、安全なものを共同購入します。グリーンファンドの事業は、地域の資源で風車を回して発電し、地域のために役立てるしくみをつくることで、生活クラブの共同購入のしくみと、同じなのです。

大切なことは、反対運動ではないオルタナティブな小さなモデルをつくって、実践で広げていくこと、そして、そうした実践に参加する人を大勢にしていくこと、だと思います。現実には、生活クラブにも、「時代に応じた課題があって、常にオルタナティブ（対案）を提案してきました。地域によって課題も異なり、神奈川には神奈川の課題があります。でも、ずっと「生活を自治する」ことにとりくんできました。今後５年間、「福祉・食」に「エネルギー」を加えて、「食・エネルギー・ケア」をテーマに、「地域に根を張った協同組合」を実践で広げて行く事業計画を立てて、進めています。この手法は、ここ 40 年～50 年位生活クラブの一般的なアプローチです（第Ⅱ部第６章)。

生活クラブ風車の立地場所は、風況調査、供給場所と発電・売電ルート、環境影響調査、自治体との連携などの要素から、秋田県のにかほ市に決まりました。事業目的会社となる一般財団法人グリーンファンド秋田を設立し、半澤さんが代表理事になり、発電事業普及啓発事業を実施することになりました。半澤さんが、「組合員が食を通して何か貢献できないか」と考え、学び、実践してきたことは、にかほ市、首都圏４単生協、一般社団法人グリーンファンド秋田、(株)市民風力が提携する、「エネルギー」と「食」を組み合わせた協働プロジェクトとなりました。2012 年に開催されたオープニングセレモニーには約 100 人が集まり、風車の名前は、にかほ市で公募され、「夢風」と決まりました。

半澤さんは、夢風の営業運転が始まってから、売電利益の 3%を、にかほ市の地域のために活用したいと考え、にかほ市の担当者と協議しました。にかほ市で検討された結果、にかほ市は、「基金にするよりも、首都圏の人たちと交流したり、普及啓発をしたりすることに使いたい」と望んだため、にかほ市と生活クラブ生協とグリーンファンド秋田は、「地域間連携による持続可能な自然エネルギー社会づくりに向けた共同宣言」を締結し、「にかほ市と生活クラブの連携推進協議会」を作り、にかほ市と首都圏生活クラブ生協との交流事業を始めることにしました。

１周年の記念式典（2013）には、にかほ市長をはじめ、地域住民や生活クラブ組合員など約 200 人が参加し、地元食材を使ったバーベキュー大会が開催されました。同日、開催された同市と生活クラブ生協とのフォーラムでは、「地域間連携による持続可能な自然エネルギー社会づくり」について話合われた後、にかほ市と首都圏４単生協、グリーンファンド秋田の６者で「地域間連携による持続可能な自然エネルギー社会づくりに向けた共同宣言」に調印しました。

夢風が立ったにかほ市芹田地区は、農業地帯です。生活クラブは、芹田地区の生産者、土地を所有している地元との交流事業を重視しました。同地区の営農組合を通じて、にかほ市産の加工用トマトを使った加工品をつくることにしました。2015 年に栽培実験と栽培指導を開始し、トマトの収穫時に組合員や事務局リーダーが畑を訪れて、地元自治会館の見学会や交流会を開き、都市の組合員と生産者が互いに学び合っていま

す。首都圏４つの生活クラブは、生産者や事業者と夢風ブランドを開発するための「夢風ブランド開発生産者連絡会」をつくり、それぞれ開発する品目を担当して、開発を進めています。同年「夢風大吟醸」がにかほ市の地域ブランド第１号として生まれ、生活クラブの消費材となって、組合員に出荷されています。

生活クラブのデポー（店舗）でにかほフェアが開催される際には、にかほ市の生産者や市の担当者が首都圏に来て、販売の現場に立ちました。にかほ市の人が、生活クラブの福祉施設を見学するツアーに参加することもあります。このように、生活クラブ風車夢風は、首都圏の人たちとにかほ市の人たちの地域間連携のきっかけをつくっています。

夢風から生まれた電気の売電収入から得られた利益が、こうした交流事業と普及啓発事業の財源になっています。この費用で、推進協議会が、交流事業の宿泊旅費と普及啓発事業を予算化します。金額は、売電収入から原価を引いた残りの剰余金３％で、年に 300 万円位（300 万円/１億円＝470 万キロワット×18.7 円、そのうちの３％で 300 万円）ですが、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ります。毎年開催される風車夢風ツアーには、生活クラブ事務局リーダー、組合員が参加します。ツアーに参加する組合員の中には、リピーターもいますが、多くは新しい組合員が応募してきます。生活クラブの事務局リーダーも、にかほ市側の担当者も、職場の移動のために入れ替わるため、参加者の述べ人数は年々増えていきます。それにつれて、夢風の事業の意味や手法が、新しい人に伝えられていくことになります。

にかほ市の須田慎一副市長は、「生活クラブが関わってくれたことで、安心安全な製品づくりをしなければならないということを、首都圏の消費者のマーケットの生の声に触れて、考えるようになった。都会のセンスも学ぶことができた」と語っています。

2.１.2.　グリーンファンド秋田は、協同組合主導型の事業目的会社である

生活クラブ風車夢風の事業主体である「一般財団法人グリーンファンド秋田」は、どのような組織なのでしょうか。近年グリーンファンドと(株)市民風力による風車事業では、地域の事業目的会社が一般財団法人で立ち上がるケースが増えています。グリーンファンド秋田も、そうした発電事業の１つの形態と捉えることができますが、夢風は、生活クラブが主体となって設立された風車であり、生活クラブという協同組合が主導していることに特徴があります。半澤さんに、夢風プロジェクトについてお聞きします。

2011 年に震災が起き、風車プロジェクトは、その前から進められていたのですが、状況が一変しました。2012 年の生活クラブ風車は、営業運転をスタートしました。FIT（固定価格買取制度）が成立して、既存風車も申請すれば固定価格買取の対象となりました。それまで６円だった売電買取価格が、23 円になり、生活クラブ風車の場合は、設立時に受けた補助金の割合を引いて 18.7 円となりました。この結果、夢風を立てるために受けた融資返済は 10 年で終わらせる計画でしたが、６年で繰り上げ返済する計画に変更しました。事業主体の一般社団法人グリーンファンド秋田の事務局に専従の職員を入れました。また、2015 年の小売り自由化を見据えて、国の制度が進んできたので、その流れにのっていこうと思って、生活クラブ首都圏４単協によるエネルギー自給圏構想を発表、決定しました。生活クラブのエネルギー自給圏構想は３段階ステップを、踏んで実現する計画ですが、上手い具合に、第１ステップ、第２ステップ、第３ステップと進んで

きています。モデルとして自分たちの風車を建設する第１ステップ、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）する第２ステップ、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）する第３のステップです。その後、首都圏４単協の構想は、全国の生活クラブグループの総合エネルギー政策となり、電力を小売りする会社である生活クラブエナジーの設立につながり、2014 年 10 月に全国の生活クラブ生協の出資によって設立しました。

〔１〕風車が立つ地域の自治体と農家と加工業者と、ともに歩む

グリーンファンド秋田が実施している生活クラブ風車夢風は、多くの関係者が関わる協働プロジェクトです。発電事業の他に組織される試みは、にかほ市と設置地域の自治会と営農組合に所属する農家や市民に好意的に受入れられ、浸透しつつあり、信頼を得て進められています。その様子は、地域と関わる機会が余りないまま建設される大手電力会社が進める発電事業（–にかほ市には、電源開発が仁賀保高原に建てた 15 基の風車があります–）とは、異なっています。半澤さんは、にかほ市の生活クラブ風車の意義について、大手企業が進める発電事業と比較して、次のように語りました。

にかほ市は、旧仁賀保市に誕生して世界的な先進企業となった TDK の企業城下町です。創業者である齋藤憲蔵氏は旧仁賀保市の三大偉人の一人に数えられています。TDK の電子部品などを製造してする下請け工場が、にかほ市の工業生産の主軸となってにかほ市の産業構造を支えました。しかし、2008 年のリーマンショック後に TDK の経営が悪化して地域の雇用が減少しました。

そのため、国際競争や世界規模の経済状況の影響に左右されない地域経済のあり方についても模索するようになったと思います。

生活クラブ風車が立つ芹田地区には、株式会社所有の風車と個人所有の風車が隣接していますが、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–）があります。市内には、それまで培った工場技術を農業加工品に応用したり、野菜工場に転換したりして、生き残ろうとする地元企業がいます。こうした企業的な生産者は、高品質な製品を提供するビジネスモデルをもっていて、「安心安全」を掲げる生活クラブの事業理念とも共通するところがあります。

また、もともと米どころでしたから、老舗の酒造業者もいます。夢風ブランドの大吟醸は、そうした企業と共同開発したものです。これらの企業に対し、販路の確保や、商品化の面で、生活クラブの単協や提携会社のネットワークは役に立と思います。生活クラブにできることは、色々あると思います。

〔２〕首都圏と農村地域をつなぐネットワーク

次に、にかほ市の産業振興に、生活クラブ風車が寄与している点について、半澤さんは、次のように語りました。

にかほ市は、工業的工夫を加えた農業の振興や、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の地域活性化事業を進めています。そのいずれにも、首都圏から人が来ることが重要です。組合員や事務局リーダーが、夢風ツアーでにかほ市にやってき

ますし、にかほ市の生産者や加工業者が首都圏の店舗やイベントに参加します。一緒に商品開発をして、生活クラブや提携会社が購入できる商品レベルまで、生産者が学んでくれるメリットもあります。

にかほ市では、生活クラブ風車の事業の意義をどのように捉えているのでしょうか。須田正彦副市長と担当課の方は、次のように語って下さいました。

夢風は、にかほ市と首都圏をつなげてくれました。地域と地域が連携することができました。首都圏でイベントの時に、にかほ市の出身者が来てくれたこともありました。色々なことに気づかせてもらっています。これまで商売気なくやってきましたが、生産者に都会のニーズや日本人のやるべきことや、ビジネスについて、考えるようになりました。

生活クラブ風車が立つ芹田地域は、東京の店舗デポーで、首都圏の消費者とコミュニケーションをとるようになって、生き生きしてきました。生産者は、それまで当たり前だと思って栽培して収穫していた野菜を、交流しはじめた当初、生活クラブの消費材の基準に至らず、通用しませんでした。生活クラブから、消費者から求められているものや、安心・安全な基準を学んでいます。生活クラブは、消費者が求めていることを生産者に伝えてくれて、真剣に取り組んでくれます。生産者もそれに応えて、必死に作ろうとしています。

ホタテ等の海産物や物産品なども、これはデポー売れるか？とか、生活クラブで買ってくれるか？とか、イベントなどのマーケットで売れるか？とか、と考えるようになりました。市内の飲食店の店主も連れて行って商品開発のヒントを得るなど、インパクトがあります。地域活性化はお金をもつてくるだけではないと思うようになりました。

千葉・東京・埼玉・神奈川の生活クラブさんは、業者さんと交流し、夢風ブランドをつくるなど、にかほ市にビジネスをもつてきてくれました。都市の人が安全なエネルギーを求めていることも、教えてくれています。

にかほ市の行政の方や、地元や地域の方にとって、生活クラブは welcome ですか？」と問うと、３人とも「welcome です」とお答えになりました。

〔３〕実践の中にあるもの１−協同組合の理念と方法

半澤さんのこれまでのお話から、生活クラブ風車夢風プロジェクトは、「風力で発電し、その発電収益を得る」ことにとどまらない複数の特徴や意義があることがわかりました。風車に関わりをもつ人々の手で、にかほ市の地域コミュニティの形成がユニークな形で進められています。それができる理由を、考えてみます。

生活クラブは、にかほ市の職員の方や地域の人々から、どのようにして信頼を得られるようになったのでしょうか。半澤さんにお聞きしました。

“正直であること”と“決定のプロセスが透明であること”が大切だと思っています。私たちは、何事も議論を

下からつみあげる方式で進めます。“トップが決めて、他がその通りにやる”やり方は楽ですが、そういうやり方はしません。理事会は、提案しますが、それは「やりなさい」ということではない。夢風については、半澤と鈴木で基本的な組み立てをしましたが、２人だけでしたのではない。みんなで決めて、みんなでやってきたのです。信頼があるとすれば、意思決定を下から積み上げ、情報を透明化する、そのシステムへの信頼です。中心には半澤と鈴木がいることは確かですが、私たち個人だけがしたことではない。組合員みんなで創り出したものなので、みんなへの信頼なのです。

重要なことを最終決定することは大事で、実際には、70 年代から「自己決定していくしくみ」は、例えば、配達システムなどを、狭い単位でつくって、使ってきました。そうしたしくみに参加する人を身近なところから増やしていくと同時に、世界のネットワークにも参加して、広くとらえていかなければならないし、世界の協同組合運動とも、一緒にやらなければならないと思っています。

夢風プロジェクトを進めるグリーンファンド秋田が、にかほ市とコミュニティから信頼を得てきた理由には、その中心の生活クラブの協同組合という形態に根ざしたシステム−「組合員が自己決定するしくみ」、「その過程の公開」と、「世界の協同組合運動と連なる実践」がありそうです。この点は、第Ⅱ部第 6 章で、協同組合の特徴と理念や行動原理の観点から、検証します。

〔2〕実践の中にあるもの２−教育と訓練のシステム

夢風プロジェクトの実施にあたって、半澤さんは、大切なことは、「その実践に参加する人を大勢にしていくこと」だと云われました。では、信頼について、半澤さんが指摘された、生活クラブの「組合員が自己決定するしくみ」と「その過程の公開」や、「世界規模の協同組合運動と一緒にやる」という考え方や方法を、どのようにしてそれを、多くの人に理解してもらうのでしょうか。生活クラブでは、組織的に行なっている工夫があるのでしょうか。半澤さんに、組合員への教育・訓練について、お聞きしました。

生活クラブ生協を一艘の船だとすると、ボードメンバーは、その舵とりをします。組合員の全体意思を拠り所に進みますが、あるべき理念や方法を学び、乗組員（組合員）に伝えています。彼らがそれを理解し、実践してくれなければなりません。生活クラブには、そのための独特の学習のしくみがあります。デポーやコモンズ、単協、ワーカーズコレクティブなどの組織が単位となり、協同組合の理念や実践方法を、日常的な自主学習と全体研修、実践によって身につけるしくみになっています。組合員による夢風ツアー、デポーでのにかほ市の生産者・加工業者の販売イベント、事務局リーダーの研修、単協とにかほ市生産者との商品開発などに、デポーやコモンズ、それぞれの生協、ワーカーズコレクティブなどの組織が受け皿となり、日常的な研修や実践の一環として、取組めるのです。そのため、協同組合の理念や実践方法は、継続的に、ごく普通のこととして実施され、引き継がれていくことになります。

なるほど、協同組合の理論や実践方法の中に、営利企業の人材育成とは異なる、このような教育・訓練のしくみが内在するのです。半澤さんは、それでも、伝えていくことが難しい場合もあるとお話して下さいま

した。例えば、国際的な協同組合の理念などは、海外視察に出かける機会のある理事以上のメンバーには、普通のことでも、一般の組合員にそれを伝えることは、簡単ではないそうです。国際的な協同組合の理念と方法の習得やその一般の組合員への普及について、半澤さんは、次のようにお話になりました。

ヨーロッパの協同組合の運動の理論を学び、理解することになったきっかけは、1980 年のレイドロー報告です。レイドローの協同組合の定義が、協同組合の一般的な定義だと確認できました。この基準が、生活クラブの活動の基本的な基準（「リトマス紙」）になっていて、理事会レベルでは共有され、事業計画などに盛り込まれています(第Ⅱ部第６章)。第２のノーベル賞といわれているライト･ライブリフッド賞を 1989 年に生活クラブ事業連合生活協同組合連合会が受賞した時にも、関心をもちました。“現在のもっとも切羽詰まっている問題に対し実際的模範的な回答を示した者”に与えられる賞で、名誉なものです。

国際的な協同組合運動組織である ICA には、生活クラブ連合会が加盟していて、2001 年以降代表を送っています。協同組合と市民による発電事業を学ぶため、ドイツに研修に行った時には、学んだことは、組合員にフィードバックしています。簡単には浸透しないとしても、可能な限りそうしています。

でも、組合員は固定していなくて、常に２割位新しい人が入ってくるので、これまでの生協の歴史や世界の協同組合の運動を理解できるように、教育していかなければなりません。実際には、業務や会議が多く、十分浸透させることはなかなか大変です。

横浜では、「コモンズ＝自治」をつくって、属している人たちでそうした活動（専門組合を運営）をしていいます。地域生協や、ユニオンも、こんな感じで、各地で自立的にやれるといいと思っています。

グリーンファンドが主導的に進める市民共同発電所事業を、NPO 主導型と呼ぶとすると、一般社団法人グリーンファンド秋田が担っている生活クラブ風車：夢風プロジェクトは、協同組合主導型の地域会社による発電事業と呼ぶことができます。半澤さんが、グリーンファンドの鈴木さんに会いに行ったことから始まった生活クラブ風車事業は、風車が一機立った時には、大手企業の発電事業に比して、その規模は小さても、首都圏と生産地の関係者が参加し、両地域を結びつけて人が移動して学び合い、新たなソフト産業を創出する契機を提供するなど、地域に根を張って安定的に持続する事業に育てられています。そして、そのアプローチは、生活クラブ風車の事業計画が、生活クラブの組織内で、民主的で公正なやり方で決定され、参画する人々を育てながら進められてきたように、にかほ市においても同様に、下からの積み上げで、具体的な計画を立てられています。半澤さんの言葉−「大切なことは、小さなモデルをつくって、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」−は、それを象徴しています。

生活クラブ風車は、グリーンファンドだけではできなくて、(株)市民風力だけでもできなかったことを、にかほ市で実現しました。そこには、協同組合の利点を見出すことができます。協同組合型の地域会社が進める事業の特徴について、第Ⅱ部第６章で検証します。

「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」

第Ｉ部第 1 章第 1 節では、グリーンファンドの事務局の小林ユミさんから、「沢山の人たちが自然エネルギーに関心をもって、行動を変えてゆくにはどうしたらいいのかを模索して、省エネ普及事業を続けている」ことをお聞きしました。グリーンファンドの普及啓発事業は、既存の社会を再生可能エネルギー社会に変えてゆくために活動に、より多くの人が参加できるようにするために実施されている、ということができます。第 2 章第 1 節の本章では、グリーンファンドの普及啓発事業は、どのように工夫されて実施されているのか、再び、小林ユミさんにお聞きします。

2.2.1.　現実を変えるために継続する普及啓発事業

小林さんは、設立当初から続けてきた省エネルギー啓発事業を、今後も続けていく予定だといいます。その理由は、「エネルギー消費を効率的に減らしていく省エネルギーと自然エネルギーの二輪で進めて行くことがとても大事だから」です。具体的には、どのように実施されているのでしょうか。小林さんにお聞きします。

〔１〕市民の声を聞いて、ネットワークにつなげる

グリーンファンドには、「隣のおじいさん」のような方から専門家まで幅広い層から、質問のメールや電話がきます。設立間もない頃は、連絡してきた人が求めていることを聞いて、グリーンファンドの全体的なことであれば杉山さんに、経営や風車事業の細かいことであれば鈴木さんに、判断してとりついでいました。現在は、グリーンファンドへの活動についてはグリーンファンドの担当者に、(株)市民風力、(株)市民ファンドに関することであれば各社の担当部署に取りつぎます。グリーンファンドよりも適した NPO を紹介することもあります。

グリーンファンドでは、講師派遣の依頼や、視察の受け入れ依頼は、可能な限り引き受けます。金融機関や地域の企業などから、事業の提携のお話をいただいた時には、状況や目的、提携の内容をよく検討します。自治体から提携したいとオファーをいだたいた時には、できるだけ早くアポを入れ、どんな要望なのか聞き、できることをします。学校（小中学校・高校・大学など）から、見学などのオファーが来たら、何が希望なのかを聞き、できることをします。ベンチャーNPO が、支援を求めてきたら、やはり同じで、何を求めているのかを聞いて、できることをします。学生さんが東京から卒論のためにヒアリングに来たい、という場合には、東京に沢山組織があるので、そちらに行ったらどうですかと勧めますが、それでも来るという場合には拒みません。

グリーンファンドは、その時々の課題に向き合う市民に必要なことを、伝わりやすいテーマでイベントや

シンポジウムなどを開催してきました。各地域への講師の派遣では、鈴木さんが出向くことが多いのですが、小林が行くこともあります。グリーンファンドが主催するイベントでは、鈴木さんの他に、高橋ゆみ子さん、岡崎朱実さんがパネラーやコーディネーター等を務めることもあります。

市民風車に出資したいという一般市民の人から電話が来たら、募集があれば紹介し、なければ連絡先を聞いて、募集がでた時にお知らせします。(株)市民風力がやっている事業があれば、(株)市民風力につなぎます。北海道以外でもよければ、(株)市民ファンドにもつなぎます。丁寧迅速に応対し、機会を逃さないようにします。

–色々な市民の方や団体から協力依頼や寄付や出資についての呼びかけがあると思いますが、そうした方々の背景（党派性や宗教など）については、どのように判断されていますか？

出資を申し出てくれる人がいた時に、その人の背景（党派性など）を気にかけることはありません。例えば自民党の議員さんとも民進党や他の議員さんとも、条例の制定や施策について話し合います。グリーンファンドに組織として決まった立場（党派制や宗派など）というものはありません。それよりも、再生エネルギー社会の実現につながるための最善の方法を選ぶことを優先します。色々な団体がありますが、協力し合えることがあるのに、それぞれの違いをことさら大きく見て、その道を閉ざすことは、無意味だと思っています。

以上のお話からわかることは、グリーンファンドは「再エネ社会をつくることに参加する人が増える」ために何をするかを重視しているということです。そのために、協力的な志向をもつ人を広く柔軟に受入れながら、普及啓発活動を 15 年間一貫して実施しているのです。

〔2〕協働性のネットワークを形成する

グリーンファンドの普及啓発活動では、実際には、どんな団体とどのように連携しているのでしょうか。小林さんは、次のように説明してくれましした。

東京を中心に事業を回している環境エネルギー政策研究所（isep）とは、ご当地エネルギー事業で(株)市民ファンド・(株)市民風力と一緒にやることが多いです。一緒にやることで、知恵やエッセンスを得て、進んで行けます。isep の他に一緒に活動している NPO や財団には、北海道環境財団、環境省パートナーズオフィス、北海道市民活動ネットワーク（きたネット）、生活クラブ生協、などがあります。2015 年には、再生可能エネルギー振興機構・エネルギーチェンジ 100 プロジェクトと北海道大学の藤井先生の研究室との連携で開催するイベントを開催しています。それぞれ得意な領域にもって取組んでいる道内のエネルギーの活動に関わる団体とイベントを共催しています。グリーンファンド単独ではできなくて、環境の NPO と一緒だからやれることがあります。グリーンファンドは、こうした他の NPO と互いに尊敬し合って協力しあっています。そうした団体は、一緒に頑張っている仲間だと思っています。何もかも一つの組織がやるのでは

なくて、ネットワークでつながりながら、進んでいくのだと考えています。グリーンファンドは団体としては小さいけれど、北海道や他の組織と連携して、地域との関係で考えていきます。

–提携したり連携する団体から、助言を求められたり、主催、共催の要望を受けることは多いですか？

“ここでは鈴木さんの講演がほしい”など、グリーンファンドを先に進む NPO として頼りにされ、イニシアティブをとってほしいと期待されていると感じることはあります。

–もし新しいメンバーが事務局に配属されるとしたら、その人にはどのような能力を求めますか？

まず、「NPO の運動とはどのようなものなのか」を身につけてほしいです。「グリーンファンドがこれまでどんな経緯でここまできたのか、周りの組織や一緒にやっているグループのこと、グリーンファンドだけでやっているのではないこと、風車の事業だけではなく、実践していることに関わりがあることすべてが大切であること、どれか一つではできないこと」を理解してくれることです。市民風車をやりたくて応募してくる人が多いですが、グリーンファンドは NPO であって、実際には、市民風車を動かすことそのものよりも、地域との繋がりが強いところでの非営利活動の方が多いのです。

以上の小林さんの言葉から、グリーンファンドの普及啓発事業は、非営利活動や市民活動を行なう団体との共同開催イベントを通して進められることが多く、大学研究者や研究機関、財団とも連携し、NPO セクターの中で、イニシアティブを期待されるところに位置している組織だということができます。そして、それらの組織との関係を重視して、事業を進めていることがわかります。

2.2.2. 事務局は攻撃的ディフェンダーである

第 I 部第 1 章で見たようにグリーンファンドの風車事業は、(株)市民風力と(株)市民ファンドと共に連携して進められています。その時に事務局はどのような役割を担い、どのように機能しているのでしょうか。小林さんは次のように答えてくれました。

〔1〕複雑なオペレーションを可能なものにする組織の形成

グリーンファンド、(株)市民風力、(株)市民ファンドはチームで動いています。設立後間もない時には、3つの組織の中でグリーンファンドが目立っていたので、グリーンファンドに問い合わせが集中していました。当時は、事業開発の相談がきたら、鈴木が受けて必要があれば、鈴木が現地に行きました。風車を設立する適地を検討するために実施する風況調査を行なうことになると、(株)市民風力設立後は、(株)市民風力が風況調査に行けるようになりました。地域に風況調査ができる会社などがあれば、そうした会社が行く場合もあります。その地域の状況に合わせて、動く組織が決まっていきます。「ここからここまではグリーンファンド」と、はっきり分けるという感じではなく、自然の流れに沿って進めていって、連絡し合って進めているうち

に自然に形が決まっていきました。

グリーンファンド、(株)市民風力、(株)市民ファンドの事業連携は、グリーンファンドは発電部門、(株)市民ファンドはファンディング部門、(株)市民風力はメンテナンス部門、事業開発部門を担っていて、各組織の事業を、各事業主体がどうするのか考えています。株式会社は、株主への責任、説明など、 NPO とは違う責任を負って動いていて、グリーンファンドは２社の事業管理にはタッチしていません。事業は切り離れています。グリーンファンドの理事会が関わることは、よほどのことでもなければありません。グリーンファンドの事業管理部門に、株式会社２社が関わることも、基本的にはありません。それぞれの組織が、自律して経営されています。でも、ある地域で風力事業をやりたいというオファーがきた時には、立ち上がるまでの支援はグリーンファンドが、いざ立ち上がるとなったら、(株)市民風力が、ファンディング部門もいるということになれば(株)市民ファンドが、必要に応じて連携するプロジェクトを立ち上げます。それぞれの部門がスムーズに動くように、グリーンファンドの事務や(株)市民風力の担当者が必要に応じてコミットして、事業が成功するようにオペレートします。

小林さんのお話から、グリーンファンドと(株)市民風力、(株)市民ファンドは、組織の形態の違いを理解した上で個々の組織の特徴「NPO らしさ」「会社らしさ」を互いに尊重し、役割と機能が分化していることがわかります。そして、小林さんの先の「すべてが大切であること、どれか一つだけではできないこと」との言葉のように、それぞれの機能が地域の事業では統合されて実施されていることがわかります。

グリーンファンドの事務局を、鈴木さんは、「攻撃的ディフェンダー、プロジェクトマネージャー、事業開発者、リーダー」と表現されました。小林さんはその表現を、「グリーンファンド、(株)市民風力、(株)市民ファンドの事務局を合わせた時の機能」と説明してくれました。

グリーンファンドグループが実施する事業は、非営利事業と営利事業が合わさって組み立てられています。事務局は、その両方の事業管理をそれぞれの組織が実施します。グリーンファンドの事務局小林さんと(株)市民風力の財務・総務担当滝本さんは、組織は別ですが、協力して、事業を担います。その体制と機能を表わす言葉が、「攻撃的ディフェンダー、プロジェクトマネージャー、事業開発者、リーダー」です。

グリーンファンドが社会課題の前線に出て、既存の社会の課題と向き合う活動をします。グリーンファンドが語る「実践」の具体的事業部分を、(株)市民風力はグリーンファンドとともに専門部門（風車事業の O&M）と財務・総務部門を整備して担っています。つまり、グリーンファンドに届けられた課題は、グリーンファンドの事務局と理事会で整理され、その解決策をプロダクツにし、グリーンファンドの非営利事業と、(株)市民風力の営利事業によってオペレートされるのです。こうした１つ１つ各地域特有の発電事業モデルを作ってきました。グリーンファンドグループの、ミッションのためには非営利活動と営利事業ともに可能なことを可能な限り実践し、何事も話合う組織文化が、以上のような複雑なオペレーションを可能にしているようです。

〔2〕持ち込まれた課題に向き合い、解決策を提供し続ける

社会には、変化に応じて新しい課題が生まれ、グリーンファンドの事務局には、次々と新しい課題が持ち込まれます。非営利組織が置かれている制度上の課題や矛盾に直面ながら、解決方法を打ち出して実践してきた（第Ⅱ部第4章で後述）グリーンファンドですが、現在は、次のような課題に直面しています。例えば、小林さんは、「ヨーロッパできることが、なぜ日本で、できないのだろうか。コストや色々なできない理由を上げて、再エネ社会に変えることに消極的な人が多い」と感じることがあります。風力発電による健康への影響など不安に思う人もいます。こうした人や考え方を理解しながらも、グリーンファンドの活動に理解を得ていくためにはどうしたらいいのか、模索しています。あるいは、電力自由化をめぐる状況の変化に対応する上でも課題はあります。小林さんは、次のように答えて下さいました。

グリーンファンドは、グリーン電気料金基金を事業収益の柱の１つにして、事業を組み立てています。グリーン電気料金制度は、電気料金から５％を基金のために払ってもらっていますが、消費税が 10%になり、消費者の負担が増していく状況下で、これでいいのだろうかと悩みます。グリーンファンドは、これまで市民が電力を選べるようにしたい、と思ってやってきました。以前よりは、選べるようになったかもしれません。でも、本当の意味で、まだ、市民が選べるようにはなっていません。電力の全面自由化は始まり、それは一歩前進なのですが、そうなると、グリーン電気料金制度は北海道電力との契約を前提にしたしくみなので、新電力会社への切り替えによって、グリーン電気料金を払えなくなる人がでて、基金は減ることになるでしょう。
全面自由化後に、市民が、本当に電気を選べるようになるのか、グリーンファンドが、電力の小売り事業に参入することは、可能なのか、既存電力会社と組むのか、競合してやっていけるのか。風力単独でやれるのか、課題はつきません。再エネだけで「24 時間同量電力の供給」はまだできていません。

再生可能エネルギーはまだ十分広がっていません。まだまだ広がっていかなければならないと思います。省エネの普及も進めていかなければならない。電力自由化は、再エネとの関わりで進めていかなければならないのですが、電力の多くは火力発電で安く売られる商品が多く、気候変動を考えた時には、課題があります。

こうした課題に対して、グリーンファンドでは、2016 年現在、電力自由化について解説するセミナーなどの依頼をできる限り受けて、「どんなことがあるのか、起きるのか、わかってもらえるように」解説する機会を設けています。

小林さんからお聞きしたグリーンンファンドの普及啓発事業は、どのようなもので、どのように実施されているのかを、まとめてみます。第１に、グリーンファンドは、その時々の社会状況の中で、対応しなければならないと判断した１つ１つの課題に応じた対策をとり続け、解決策を見出しています。そして、それを実現するための組織形態を創り出しています。第２に、グリーンファンドの事務局は、その要となり、新しい事業に挑戦しようとする人や組織をファシリテートし、チーム・ビルディングを促しています。その役割

を遂行するために、グリーンファンドは(株)市民風力と(株)市民ファンドのオペレーション部門と協力して、つまり、非営利・営利の組織の相違を越えて、普及啓発活動を実施するのです。この２つの特徴によって、見出した解決策を、現実にオペレートしています。グリーンファンドの事務局（つまり小林さん）は、グリーンファンドが普及啓発活動を通じて形成してきた NPO や財団、研究機関などとのネットワークを駆使して、サポートを求めてきた人に、彼らが求める知識や技術を提供します。グリーンファンドは、必要であれば NPO や事業体の組織の仕方を教えます。組織が立ち上がったら、前章の加藤さん、滝本さん、松浦さんが語ったように、(株)市民風力の事業開発部門と技術部門のチームが、そうした組織が地域で風力発電事業を担えるように支援し、オペレーションを引き継ぎます。こうして、地域に発電・売電の事業モデルと組み合わされた、利益が地域に還元するスキームが、地域社会に組まれていくのです。この連続性を見た時に、グリーンファンドの普及啓発活動は、非営利活動であると同時に、(株)市民風力のプロダクツが生まれてくるリソースを引き寄せて、再生可能エネルギー市場を開拓する前線であることがわかります。

グリーンファンドが、「多くの人がついてくることができるように走っていく」ためのしくみに、非営利活動と営利事業を連続してオペレートすることで、うまく市場メカニズムを組み込んでいるといえます。この現象の分析は、第Ⅱ部第８章で行います。

「私の役割は、市民がしたいと思うことを引っぱりだすことです。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。それをビジネスでやれることが嬉しい。福島の惨事にも市民風車の事業で対抗できる。」

本節では、グリーンファンドグループで働く人の働き方に焦点を当てます。(株)市民風力の事業開発部マネージャーの原田美菜子さんから、(株)市民風力で働くことになった経緯や、お仕事の内容、やりがいや使命感、幸福感についてお話を伺います。

3.1.1.　自然エネルギー事業の会社で働く

〔１〕　風車に関わるようになったきっかけ

原田さんには、風車に関わるようになったきっかけを次のようにお話下さいました。

私は、社会的な仕事をしたいと思っていました。はまかぜちゃんが立ったことは、秋田で新聞のニュースを見て知っていました。その時私は、秋田市内の NPO でインターンをしていました。NPO の中間支援組織として市民グループの活動を支援していました。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」を仕事にしたいと思っていました。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のです。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。はまかぜちゃんが立った時、自分が望んでいる様な事を仕事にするにはどうしたらいいのか考えていました。ですので、北海道にすごい NPO がいると思いました。グリーンファンドが NPO 法人化されて間もない頃です。丁度、私自身が NPO は稼げない、人件費を出すことが難しい、どういう風に働くの？と、働き方や働く道を模索していた時でした。

地元で NPO のインターンをしていた時、グリーンファンドの大谷明（元トーメン）さん（次節で後述）が連絡をくれました。秋田で市民風車を建てる計画があると言う。市民風車は地元の人が参加してくれないと意味がない。さて、秋田で、始めますか、ということになり、飯田哲也さんを招いて、市民風車とは何かという講演会を開きました。私たちは、会場を準備しました。「秋田に、「はまかぜ」ちゃんができる、風車を立てることにかかわれる」ことが、嬉しかった。大谷さんと鈴木さんから、秋田に事務所をおかなければならない、手伝ってくれないか、といわれた時、私はすでにそれまで務めていた NPO をやめており、大谷さんとやりとりをしていました。「ぜひ手伝わせて下さい」と答えて、秋田に市民風車をつくることに関わることになりました。

困難だと思ったけれど、やりたかったのです。楽しそうでした。目的が壮大だった。活動している人たちと一緒に働いて勉強したかった。鈴木さんを知っている主婦２人と３人で「市民風車の会あきた」を立ち上

げ、事務局を回すことになりました。

鈴木さんから、市民出資を地元で集めることを任されました。金額は１億円です。「何かあったら全力でカバーするし、責任は我々がとるから」と。鈴木さんのためなら頑張ろうと思いました。大谷さんが代表である株式会社ウィネット秋田が出資の受け皿となって、資金を集めて、グリーンファンドに融資することになりました。出資金を集めるために動いてみました。信じるしかない。自分なりに試算してみたら、「風車が壊れなければ返せる」と理解できました。出資募集の説明文にもきちんと試算が書いてあって、地元の人に説明できると思いました。風が吹かなければできないかもしれないけれど、風が吹けばできる、と思って、それからは、テレビ、ラジオ、新聞にばんばん出て出資を呼びかけました。期限は短かくて、10 月から２月まで位の短いスパンでの勝負でした。おっかなびっくりで始めましたが、グリーンファンドや iSEP の協力もあり、ようやく１億円が集まって、最大の難関だった資金調達の壁を乗り越えることができました。それからは、もうこれからはやるしかない、と覚悟を決めました。どんな人のところにも説明に行きました。行ってみると４～５人だったこともありました。でもその次の機会には大勢のところで話せる繋がりをつけてくれる人がいました。

2002 年のある日、鈴木さんは原田さんに、「めしでも食いにいこうか」と声をかけ、「イタリアン好きなんだよね」といって、スパゲティの小さなお店に連れて行きました。その日、原田さんは鈴木さんと初めて話をしました。２時間位しゃべったそうです。原田さんにとって鈴木さんは、「グリーンファンドの事務局長で新聞にでている長年苦労して市民風車を立ち上げた人」で、就職面接のようなものだと思ったので、ずっと緊張しながらしゃべりました。鈴木さんは通り一遍のことは聞かず、ずっと雑談が続いて、お食事（面接？）は終わり、事務局任せてもらえることになりました。事実上「秋田で一緒にやる人の面接」でした。

原田さんは、鈴木さんから「7 人目の仲間だね」と言ってもらえたことを、今も忘れずにいます。ウィネット秋田を立ち上げる時に(株)市民風力の社員にしてくれると聞き、原田さんは、やりたいことが、「仕事としてできる」ことになり、とても嬉しかったそうです。2003 年１月のことです。それから 2010 年まで原田さんは１人で、(株)市民風力の秋田営業所につとめ、各地を回る大谷さんと秋田の市民風車を動かしてきました。この間、つらいことがあった時にそれを直接共有できる仲間は、大谷さん１人だけでした。大谷さんは、通いの社員でしたから、大谷さんがいない時は、喜びも悲しみも一人きりで、その寂しさはありました。でも「寂しい」位で、鈴木さんに電話することはできません。大谷さんと話ながら乗り越えていったそうです。

以上の言葉から、原田さんは、NPO での経歴があって，市民風車あきたの会を立ち上げ、(株)市民風力が秋田での発電事業が開始するにあたって社員になり、現在にいたっていることがわかりました。その転職は、原田自らが望んだことであり、同時に(株)市民風力の側からも社員として選ばれた結果でもあります。そして、原田さん自身の価値観と(株)市民風力の事業の目的は重なり合うものでした。そういえば、これまでに登場した、小林さん、加藤さん、滝本さん、松浦さんは、いずれもそのように（自らが望み、グリーンファンドグループの組織の側からも求められて、グループ迎えられています。これは、グリーンファンドグループの組織文化の特徴の一つ–構成メンバーは相互に求め合ってチームメンバーになっている–といえるでしょ

う。原田さんは、(株)市民風力の社員になった後のチームメンバーについて、次のように語っています。

現在は、私の他に、メンテナンスに携わる３人と電気主任技術者１名が秋田営業所におり、一番一緒に仕事をしてきたのは、大谷さんと奥原さんです。奥原さんとだったら、どんなに大変なことがあっても乗り越えてやっていけると思っています。

〔２〕市民風力発電に転職し、秋田支社の職務を全うする

では、原田さんは、(株)市民風力に転職後、どのように働いておられるのでしょうか。その問いに原田さんは、次のように答えてくれました。

社長の鈴木さんは、信念の人ではあると思うけれど、それを強要することもなく、情熱的なオーラを出して、ここに行きたい、と道を示して、“だからお前も来い”ということはありません。もしそうだったら納得できなかったと思いますが、そうではありませんでした。鈴木さんは、いわゆる「熱い人」ではない。

鈴木さんは、「大変なことがあって耐えきれなくなったら電話してきなよ」といってくれます。「あーしろ、こーしろ」ということもしないし、突き放すこともしない。迷った時にはちゃんと導いてくれます。鈴木さんへの共感はあります。つらいことも成功できるんじゃないかと思える。一緒に成功を迎えたいって思います。みんなもそうだと思います。

開発や事業全体の判断は鈴木さんがしますが、鈴木さんは、秋田の風車の事業の統括は大谷さんに託していました。ですから私は、大谷さんが独立するまで、主に大谷さんと一緒に仕事をしました。主に、風況調査、自治体の許可、契約をする部分は大谷さんが担当し、自治体や地権者さんに回って事業の説明をして、風車を立てる合意を得ていく作業は私が担当しました。風車の電力会社への接続は抽選で決まるので、抽選に応募できる案件を色々な地域で調べて集める仕事をしました。風車が立つ場所と電線が通る面積をかりなければなりません。自治体や地権者の方からその許可を得られるように、何をしたいのか、電柱のどこに繋げて、建設費用をどう集めて何年間で返していくのか、などを丁寧に説明します。そのようなやり方は、グリープの基本的なスタンスです。秋田では、私がそれをフォローする立場です。

我慢強い方ではないので、風車に反対する人の中に出ていく時は辛いです。低周波などに反対する人は、自分が被害を受けているのではなくて反対します。そういう時には、「環境影響調査はしています。成果を皆さんに公表しています。地域のエネルギーになります。地域にご迷惑をかけないような事業にしたい、風力は地域エネルギーになる可能性があります。地域で一緒にやりたい、育てていきたい」と、話してきました。

風車を立てる工程が進めていく仕事を、地域でやっていると、中には意地悪をしてくる人はいてへこんだこともありましたが、最初は門前払いするくらい厳しい許認可窓口の市の担当者も、事業を理解しコミュニケーションをとり続ける中で味方になってくれる人もいました。応援してくれる人は、だんだん増えて、地域で知られるようになって、「頑張れー」という感じの人も増えていきました。

ある説明会の時、低周波やバードストライクなどを心配される方がおられる中で、私たちの事業の目指している事や社会の自然エネルギー位置づけなどをお話しすると、賛同してくれた方が拍手をしてくれました。会場に来てくれた人の中に、私の話を聞いて風車を受け入れてくれる人がいたことに感動しました。裏切らないようにしたいと思いました。説明会では、考えの違う人とも対話して、めざすことを共有できる場づくりになるようにしたいと思っています。私の役割は、市民がしたいと思うことを引っぱりだすことです。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。

奥原さんは、外部の開発会社（株式会社東光電気工事）の一括管理現場監督（EPC）でにかほで風車を立てる時に(株)市民風力と一緒にやってきた人です。定年したらうちに来ませんか、といいっていたら去年から(株)市民風力に入りました。生活クラブ風車夢風がたったら、生活クラブの人たちが、奥原さんが主役になるようにしてくれました。組合員の方々が見学にきて機械のことを聞くと、懇切丁寧に教えてくれるので奥原さんは人気者になりました。生活クラブの方が感謝してくれて、奥原さんに感謝状をくれました。嬉しかった。奥原さんは、「これまで長くやってきましたが、夢風は、私の人生を変えました」と言いました。（大谷さんとも一緒にやってきましたが、そうはならなかった。）奥原さんとは何でも話せます。世代のギャップもないです。仕事のパートナーは、自分たちにとってキラキラするものがあうか、あわないかだと思います。

前章第１節小林さん、第２節滝本さんが、お話されたことを、原田さん自身の言葉でお聞きすることができました。原田さんのお話からわかることは、市民風車あきたの会、グリーンファンド、(株)市民風力株式会社、生活クラブ生協は、それぞれに長所があり、各組織単独又は一つや二つの組織間の協力ではできないことを、それぞれの長所をつないで合体した事業スキームを組むことによって、その限界を越えていくことはできるということです。原田さんは、１人で組織と組織の間の関係をつなぐ役割を果してきました。

こうした職場環境は、原田さん自身には、どのような変化を与えたのでしょうか。

3.1.2. 成長と転身

〔１〕 市民風力発電の事業–非営利組織と営利組織の間の仕事

原田さんは、NPO でのキャリアを出発点に、NPO と営利企業の両方の組織での経験を積まれたわけですが、NPO と営利企業で、働き方に違いはあるのでしょうか。原田さんは、次のように答えました。

グリーンファンドに出会う前、私は秋田で暮らしていて、仕事で社会的なことをしたいという憧れがあり、それができる組織の形を夢見ていました。グリーンファンドに出会った時は、「NPO がすすめる市民風車」について学びたいと思いました。実際にその中に入って、達成するための厳しさを知ったけれど、困難に対して諦めなかったから、今があります。創成期に鈴木さんたちと一緒にやってきて、当時、「もわっとしていた」夢は、具体的な形になって実現してきました。これからも、風車は増え続けていきます。

今は、やりたかったことを、仕事にできている喜びがあります。地域の人に喜んでもらえるようにやるのですが、それが、ボランティアでできるか、仕事でできるかは、違います。より強い責任感があります。途中でやめることはできません。ですから、NPO に戻ろうとは思わない。会社だからできることをしています。

事業の工程で NPO が必要になったら、道具として創って活用することもできます。NPO だから、会社だから、というのは、どちらがいいというのではない。法人形態の問題ではなく、誰と何のために働いているのか、が大事だと思っています。

–自身は、成長できたと思いますか？

グリーンファンドに出会って、研修に行くような方法ではないけれど、「実際にやる」現場に立たせてもらって、その方法を身につけてきました。風車を増やしたいと思って、札幌の人たちと一緒にやってくる中で、秋田でも増えたらいいな、と思ってやってきました。１人で自分流にやってきた時期を過ぎ、今では 4〜5 人になりました。1 人ではない環境にとまどうこともありますが、10 年続けてきました。札幌の人たち、東京の人たちと、一緒に、協力して仕事をしていくことは楽しい。沢山吸収して経験していきたいです。

福島県の原発事故は不幸な出来事でした。それ以降、太陽光発電事業者や風力発電参入者が増えて、業界が、がらっと変わりました。そうした情勢の中、2012 年に立ったにかほ市に夢風が立ちました（前章）。夢風はは、生活クラブが入って成功している事業です。風車が立った芹田地区は、高齢化している小さな集落ですが、若い人が一緒になって、商品開発など新しいことに挑戦することができている。生活クラブがもつ首都圏のマーケットは、農林水産部にとって有り難いものです。夢風のケースでは(株)市民風力は風車を建てるまでの開発やメンテナンスと行った実行部隊として生活クラブと連携しています。

2014 年からは、(株)市民風力の社員も増え始め、私の他にメンテナンス 3 人（(株)市民風力社員）の 4 人体制になりました。電気主任技術者さん（電力会社 OB）が週３日来ます。現在秋田で建設中の 3 機は規模は小さいですが秋田では初めてのウィンドファームで、ウエンティ・ジャパンさんと共同で開発を進めています。そのほか既設の風車が７基を合わせて、近々10 機になります。3 機のウインドファームは宮城県のみやぎ生活協同組合さんが中心となって設立した「コープ東北グリーンエネルギー」が事業主体となって立てる風車で、(株)市民風力はこの事業の建設計画、基礎をつくって発注、プロジェクトマネジメントの委託も受けています。こうして、事業の規模は大きくなってきて、利益も増えています（第 II 部第 5 章）。

ここまでの仕事を、グループの一員としてできるようになりました。

原田さんの成長と転身のプロセス–風車とは関係のなかった NPO のメンバーから、グリーンファンドに出会って市民風車を学び、秋田で市民風車を立ち上げるために NPO 市民風車あきたの会を立ち上げ、その後(株)市民風力に転職、風力発電事業の仕事を覚え、現在(株)市民風力の支局の風力発電事業の事業開発の任にあたっている–を、原田さんの言葉を辿って見てきました。原田さんは、(株)市民風力の事業の進展と相俟って、自身も一歩ずつ前進し、組織の移動を機会に、自身も転身してきたといえるでしょう。そんな原田さんは、今のお仕事に、やりがいと使命感について、どのように感じているでしょうか。引き続き原田さんに、お聞きしました。

〔２〕 使命感とやりがい

–今のお仕事にやりがいや使命感を感じますか？

秋田では７機の建設に携わりました。初期のころは全くの素人ながらメンテナンスにも関わりました。これからも風車を増やしたいと思っていますが、秋田に限らず国内全体で進めていくことにしています。福島県の会津電力（佐藤弥右衛門さん）が風車を立てたいとおっしゃっています。鈴木さんから、奥原さんと仕事を一緒にするようになってから、「奥原さんと原田さんに会津電力と一緒にやる風車のことをお願いしたい」と声をかけていただいた。福島の事故があった時に、ボランティアでも何かしたかった。今の自分が、仕事を通じて関われる事が嬉しい。秋田で７機の風車の建設とメンテナンスをしています。増えていくと思っていますが、東北全体で進めていくことにしています。福島県の会津電力（佐藤弥右衛門さん）が風車を立てたいとおっしゃっています。鈴木さんから、奥原さんと回っている時に、「原田さんに会津電力と一緒にやる風車のことをお願いしたい」と声をかけていただいた。福島の事故があった時に、ボランティアでも何かしたかった。今の自分が、ビジネスでやれることが嬉しい。福島の惨事に、市民風車の事業で対抗できる。私はこのためにやってきた。鈴木さんが私を指名してくれたことが嬉しかったのです。私を、思い出してくれて、泣いてしまいました。こういうことのために仕事をしてきた。やってきて良かった。使命感、やりがい、納得感は、めちゃめちゃあります。不幸なこともあったけれど、それもみんなここにいるためにあったと、抵抗なく受入れられます。会津電力のために風車を立てる。大変な事業だと思います。でも、何のためにやりたいかが一番大事、経済を成り立たせた上でやる、やりがいのある仕事をやっていきたい。14 年前に、「手伝わせて下さい」と手を上げてよかった。この 14 年に感謝しています。

ずっと、生きる意味を求めていました。お金も大事ですが、お金だけのためでなく生きたいのです。

3.1.3. 信頼

〔１〕経営者への信頼、同僚への信頼

原田さんと鈴木さんとの間で交わされてきたやりとりは、組織の経営者とそこで働く人との関係でのやりとりです。しかし、そこには、実現したい社会像を共有していて、「共に辿り着くのだ」という気持ちと互いを受入れ合う感情が流れています。こうした関係性（コミュニケーション）について、お聞きします。

–鈴木さんとのお仕事をしていて、感じることはどんなことですか？

鈴木さんは、お金を動かす、投資する、投資を引き上げる判断をし、実際に行動しています。大企業の中枢にいる経営者にまさるとも劣らない資質をもつ社長だと思っています。NPO の経営は、営利企業の経営よりもある意味シビアで、困難な側面があります。その存在目的から、集めた事業資金は、より厳格に使わなければならず、社会的成果を出すことが求められます。マネジメントができなければできません。鈴木さんは、グリーンファンドでその経営を実践し、グリーンファンドと組み合わせて(株)市民風力を経営しています。鈴木さんには、その力量があります。でもそのすごさを、ことさら鈴木さんは話すことはありません。まして、それをひけらかすことはありません。

鈴木さんがいてくれるから頑張れる。鈴木さんは何かを信じている。信じていることの濃い、薄いはあると思いますが、みんなも信じているのではないかと思います。人は、人とコミュニケーションをとる時に、（その内容より)、どういう気持ちだったか、という印象の方が強く残ると思います。最近、鈴木さんと接する事が増えて思うことは、私は、鈴木さんとは、やさしさ、人柄、人間性を感じながらコミュニケーションをしているということです。もちろん、厳しさを感じることも当然あります。

グリーンファンドグループの鈴木亨さんは、社会運動家の鈴木亨さんであり、経営者の鈴木亨さんです。原田さんは、後者の経営者の鈴木さんをより強く感じるといいます。原田さんの信頼は、鈴木さんの経営能力に寄せる信頼と、コミュニケーションの中で感じる人間性に寄せる信頼があることがわかります。

〔2〕地域に受入れられて、事業を進めるために

原田さんの役割は、「市民がやりたいと思うことを引っぱり出し」て、「グループがやりたいことを秋田でやる」ことだと語り、これまで原田さんが重ねて努力や工夫の数々をお聞きしてきたのですが、難しさや課題はあるのでしょうか。原田さんは、次のように答えました。

市民風車事業は、グリーンファンドが始めた市民共同発電所事業の延長線上にあって、地域が自律しようとするための事業なのだけれど、田舎の、「自分の暮らし向きを支えるだけで精一杯の人が多い地域」では、必ずしも伝わっていかないことがあります。そういった地域でこそ取り組まなければならないのに。にかほ市の生活クラブ風車は、それを越える一歩となるもので、(株)市民風力は電気事業者として建設、開発、メンテナンス事業の委託を受けています。生活クラブのような役割を、(株)市民風力単体でもできたらよかったのですが、そうできませんでした。

市民風車を軸に考えると、収益が地域に来てほしいと思います。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でしょう。収益を得て、会社に戻すしかできていませんし、余裕もないですけど、市民出資に参加してくれた方とは繋がれましたが、出資参加していない方とつながるにはどうしたらいのでしょうか。

風車を立てるために、同じことをして、小さい企業では信じてくれなくて、大手一般企業がそれをしたら信じてくれるのは、なぜなのでしょうか。

–地域に受入れられて事業を進めるためには、今後どうしていこうと思いますか

身近なところから風車を立てて動かしていくことを私は続けていって、奪い合わないエネルギーをつくっていきたいです。それが、平和とか争わない世界につながると信じています。再生可能エネルギーの事業はそれができる事業です。「立てることを認めて下さい。許して下さい。」というところにいますが、一緒に立てて、一緒に楽しめるようにしたいです。市民風車はそういうものですから。風車が回っていることが、嬉

しいね、と言ってくれる人とつながっていきたいです。

原田さんの言葉–「私の役割は、市民がしたいと思うことを引っぱりだすことです。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、グリーンファンドグループの一員である原田さんが、地域社会の現場で、周囲のステーホルダーと関係を結びながら、非営利活動と営利事業を同時進行していることを表わしています。原田さんは、その場で、次にすべきことを思索しています。原田さんは、インタビューに答えながら、同時に自らに問いかけました。第１の問いは、「グリーンファンドと(株)市民風力ではできなかったことが、生活クラブが入ったことで進めることができた。(株)市民風力単独ではできなかったのはなぜか」です。半澤さんが語った生活クラブ風車夢風の事業（第Ⅰ部第２章）は、地域社会では、株式会社よりも協同組合型の組織が積極的な役割を果すことがあることを示唆しています（第Ⅱ部第６章で検討)。第２の問いは、「市民出資してくれた人以外の人とどう出会い、信頼を得て行くのか」この点は、第Ⅲ部第９章、第 10 章で考察します。そして、第３の問いである「風車を立てるために、同じことをして、小さい企業では信じてくれなくて、大手一般企業がそれをしたら信じてくれるのは、なぜだろうか」、この問いの解明–「地域に貢献しようとする新しい企業が、地域社会から信頼を得るためには、どのようにすればいいのか」–は、第Ⅲ部の中心テーマになります。

「誰もができることを、誰もができる方法でやる」

鈴木亨さんは、1996 年～97 年に泊原子力発電所の増設される情勢に直面する中で、「生協の共同購入システムを、電気でも実現できないか、選ぶことができれば、人は自然エネルギーを選ぶ。人々が電力を選択できるようにしなければならない」と考えて、市民による風力発電事業を非営利で立ち上げました。現在、鈴木さんは、グリーンファンドの理事長、市民風力発電の社長の他、数社の要職に就いています。それは、第１章、第２章に登場した人々が語ってきたように、市民型の再生可能エネルギー事業を広げていく過程で、必要に応じて、NPO や株式会社や一般社団法人など、適した法人形態を選択して設立し、経営してきたためです。グリーンファンドの事業の理念（mission）は、経営陣だけでなく、鈴木さんとともに働いておられる方々に、技術とともに引き継がれています。

本節では、グリーンファンドの事業の理念＝社会的使命は、グリーンファンドの組織の外の NPO 及びそれ以外のセクターや、NPO 及びそれ以外の法人形態に属する人や組織にも、北海道以外の離れた地域にも、受け継がれていくのか、いくとするならば、それはどのようになされるのか、に焦点を当て、鈴木亨さんの言葉を聞き、考えていきます。

3.2.1.　グリーンファンドの事業理念と方法はどこからきたのか

北海道グリーンファンドがこれまでに実施してきた事業数を、正確に数えることは簡単ではありません。地域ごとに異なる事業スキームはとても複雑です。グリーンファンドの実践する事業は、そのように多様でありながら、グリーンファンドがめざす社会像（目的、理念）と方法論は、第１章第２節で滝本さんが言及していたように、1999 年の設立時から一貫しています。もちろん、めざす社会像を実現するための戦略は、法制度や国の施策の変化に対応した改良を加えたり、地域経済の状況に応じて優先する事業を入れ替えたりしてはいます。グリーンファンドの再生可能エネルギー事業に参画する人や組織、地域は増え続け、事業ごと地域ごとに、推進するフォーメーションも異なります。でも、基本的な事業ロジックは、15 年間、殆ど変わっていないのです。

グリーンファンドの一貫した社会像（目的、理念）と方法論の体系は、どのように組み立てられたのでしょうか。その背景を知ることができる１冊の報告書があります。グリーンファンドが設立された 1999 年に発刊された『北海道エネルギー問題委員会検討結果報告書』です。本報告書には、1997（h9）年 2 月から２年半に及ぶ当委員会での「泊原子力発電所３号機増設可否と再生可能エネルギー導入に関する議論」の記録と、道知事への提言が収められています。

北海道エネルギー問題委員会は、道知事の私的諮問機関として設置され、エネルギー問題の専門家、経済団体、市民団体の各主要セクター―すべてから 19 名の委員が選ばれて発足したものでした。この研究会に、鈴木さんは、グリーンファンドの初代事理長の杉山さかゑさん（グリーンファンド設立前生活クラブ生協北海

道理事長）とともに参加していました。主題は、泊原発３号機の増設可否と、その先の再生可能エネルギーの導入について検討することでした。鈴木亨さんはすぐに、労働界、財界、市民活動団体、有識者など、推進・反対の両方の側からバランスよく構成されているこの研究会の結論は、賛否両論が併記される形にまとまると予見していました。「委員会が出す結論が両論併記」なら、賛否各陣営の中にはそれを敗北と受けとって不服とする意見や、横路（当時）行政の覚悟の足りなさを指摘する意見がありましたが、鈴木さんは、「両論併記になったとしても、どのように書かれるのか、その書かれ方が大切だ」と考えました。「今後につながるような具体的な議論をする」ことを、研究会開始時点で決意し、充分な調査研究データーをもって、毎回研究会に出席していました。鈴木さんは、今、振り返ってみて、「高橋はるみ知事になって、ぱっとしないところはありますが、我々が提言した内容の道の条例はできましたし、条例は生きているので、それまでの活動の中では成果だったと思います」と、述懐しています。

この時に、盛り込まれた特に重要な概念に、杉山さんが申入書に入れた「前提に関する不確定性の最小化」という言葉があります。この考え方は、気候変動や世界各地で災害が続く近年、当時にもまして、地域社会の経営に、なくてはならないものとなっています。委員会の議論には、このような、当時から現在にかけて、さらに未来の社会をつくる上で必要となる概念や政策や施策の具体例が提示され、提言書と報告書に明記されました。

グリーンファンドは、委員会の閉会後に、道・札幌市・石狩市に順々に設置された「エネルギー政策の立案のための場の事務局（＝市民セクターをまとめる役/プラットフォーム）を担うことになり、道と市の審議会委員の委嘱を受け、エネルギービジョンの策定に関わり続けることになります。グリーンファンドの政策提言事業は、この時から始まりました。

鈴木さんは、グリーンファンド設立後、この時自らが提言した政策を、非営利組織の事業で実践していきます。そのひとつである省エネルギー啓発事業は、市民が自らの行動を変えていくための活動で、グリーンファンドの活動の中で、最も本質的な事業となります。

一方、こうした成果は得られたものの、立場が異なる委員間で、意見が対立したまま、明確な結論を出さない部分も少なくありませんでした。この経験は鈴木さんに、立場の違う人にも納得してもらうためには、どうすればよいのかを、考えさせることになります。–「誰でもができることを、誰でもができる方法でやる」–それは、鈴木さんの実践論のひとつの定理のようなものになります。誰でもが参加できるためには、また、事業のすべてが持続的であるためには、どのようにすればいいのか。鈴木さんは、非営利組織であっても、「市場メカニズムを活用」し、例え対峙する側にいると思われる人や組織とも、異なる方法をとる人や組織とも対話し、一緒に進んでいく道を探し出していこう、それは可能だ」と思いました。

北海道グリーンファンドが生まれた背景を知りうる１冊の本があります。1999 年に出版された『グリーン電力』です。この書は、生協内で開催された研究会の内容をまとめた『おーいこっちの電力はやさしいよ（1998 年に自費出版）』を改訂したもので、グリーンファンドの事業スタイルの骨格が記されています。グリーンファンドの立ち上げにあたって、実践する活動・事業内容を整理したもので、今日のグリーンファンドの事業を貫く理念、方法論、社会の一員である市民が身につけたい習慣などを記しています。事業ミッション、地域経営の理念、政策提言、市民発電所、協働のネットワーク、普及などの概念は本書で定義され、それらは、

相互に関係し合って、めざす社会に近づいていくことが解説されています。つまり、事業ロジックは、設立時には確立され、ある意味完成されていました。設立後は、その理念と方法論を「実践するのみ」だったことがわかります。考えなければならないことは、専ら「いかに実現するのか」という戦略の部分だったわけです。

杉山さんと鈴木さんは、それまでの調査研究の蓄積と分析の結果、グリーンファンドの２つのメイン事業–「市場メカニズムを活用した非営利市民発電所事業」と「電力事業を中心とする社会制度を変革するための政策提案」–を導き出します。そして、そのミッションを実践する事業体としてグリーンファンドを設立します。設立時に構想した事業理念と事業計画のロジックを、実践していく過程–はまかぜちゃんの建設に始まる市民風車事業の実施–で、必要に応じて株式会社、財団・社団等の組織を設立し、だんだんと事業のスキームを整えていきました。市民風車事業では、民間の先発の発電事業者等が、政策提言や調査研究事業では、環境エネルギー政策研究所等の非営利組織や大学研究者が、グリーンファンドの協働のパートナーとなりました。

現実に地域で地域型の市民発電事業を進めてみると、自治体や地元の電力会社、金融機関から事業パートナーとして認められるには、株式会社でなければ、事業ができることを信じてもらえません。そもそも取引できません。融資も受けられません。ですから、鈴木さんは、アプローチ（ツール）として事業主体となるSPC（株式会社）を設立することにします。現在の(株)市民風力はそうした経営形態の工夫を繰り返して現在の経営形態になったものです。こうして見ると、(株)市民風力は、非営利組織であるグリーンファンドが発明した、「市場メカニズムを活用」しながら、「誰でもできることを、誰でもができる方法でやる」経営形態モデルの株式会社であることがわかります。

3.2.2. 社会的使命を共有する・組織・地域社会

グリーンファンドの小林さんも(株)市民風力の原田さんも、鈴木さんから「こうしなさい」と言われたことはないと語っているように、鈴木さんは、グリーンファンドや(株)市民風力で働く人に対して、「社長からの訓示みたいに」、上から話すことはないそうです。それでも、グリーンファンドの社会的ミッションは、グリーンファンドや(株)市民風力で働く人に、また協働する人や組織に伝達され、共有されています。その理由はどこにあるのでしょう。

〔１〕人への伝播

グリーンファンドや(株)市民風力で働く方々の多くが、困難な時に、「鈴木さんのためにも頑張る」「鈴木さんがいうなら、やる」「苦しくても、鈴木さんたちと一緒にやればきっとできると思った」と答えています。また、「会津電力（佐藤弥衛門代表）などの地域型の市民共同発電事業を進めようとする人々や組織の力になりたい」という気持ちをもっています。こうした「市民型の再生可能エネルギー社会を実現したい思い」は、どのように伝えられ、受け継がれているのでしょうか。

「風車は機械です。あえて、名前をつけたりして擬人化していますが、機械はしゃべりません。結局は、動かす人の力、結局は取り巻く人の力、魅力だと思います。」と鈴木さんは語りました。そうですね。「人の魅力」が、多くの人を惹きつけることは、そうに違いありません。では、その「魅力」とは何なのでしょうか。

その問いに、鈴木さんは、次のように話してくれました。

再生可能エネルギー事業には、原発があったり、電力があったり、既成のあり方とは違うもの、小規模分散型のものを求める社会的なロジックなどが、内在します。そのため、その中の何がしかの要素は、みんなが共通にもっているのではないでしょうか。

そうした多様な要素を含む再生可能エネルギー事業のうち、風車事業は、特にそういう要素が含まれているように思います。風車というツールを通すと、そういった要素が互いに響いて、別々の属性の人たち同士でもくっつき合って、比較的自然にチームがつくられる特徴があります。ソーラーだとあまりそういうことはないのですが、風力とバイオマスは、そういうことがあります。

ヨーロッパには“原発に対峙する風力発電”という定式があり、技術もあります。農機具の会社が風力発電の会社になったり、地元で風車を生産し、アメリカ、中国で商売するビジネスモデルもあります。地域には、大手企業とは別の協同組合があります。アングロサクソン系の経済とは違うところから生まれている協同組合は、日本の生活クラブとつながるところがあります。発電事業で先行しているヨーロッパに視察に行って帰ってきた人たちの間で、イメージやビジョン、情報が共有されていて、話が通じ合うということもあります。

つまり、再生可能エネルギー事業、その中でもとりわけ風力発電には、「協同組合」「既存の在り方とは違うもの」「小規模分散型のもの」など、みんなが共通にもっているもの＝多様で普遍的なコンテクストがあり、その要素を共有する人と人を引き合わせる力になっている、というのです。「多様で普遍的なコンテクスト」を共有して、行動することが、個人の魅力を一層、魅力的なものにしているのかもしれません。

〔2〕組織への伝播

グリーンファンドの事業に関わる人や組織には、「もともと、ミッションに共感する人たちが集まっている」のですが、共同事業パートナーもまた、グリーンファンドの経営理念や事業規模に共感してコンタクトしてきた NPO や企業です。また、その逆のパターン–(株)市民風力の社員が、独立して別法人を立ち上げ、事業で提携する–もあります。例えば、10 年前からグリーンファンドが風車事業を手がけてきた秋田県には、天王町の天風丸、生活クラブ風車夢風など 7 機の風車が回っています。風車が立てられた地域にそれぞれ、発電事業のスキームが組み立てられています。こうした営みのプロセスを経て、新しい株式会社が生まれています。

風こまちと竿太郎が立つ時に設立された株式会社ウィネット秋田の社長大谷明さんは、風力発電商社トーメン（現ユーラスエナジー）の社員だった 2001 年に、グリーンファンドに参画し、鈴木さんとともに風力事業を進めてきました。(株)市民風力の設立時に取締役になり、株式会社ウィネット秋田（(株)市民風力の 100%子会社）の社長となって、秋田地域の発電事業を統括し、メンテナンスとオペレーションを担ってきました。大谷さんの元に、株）羽後整備の社長の佐藤裕之さんと、フィデアホールディングズの町田睿（取締役会議長）さんから、「力を貸してほしい」と一報が入りました。「地域の金融機関の北都銀行が、地域型の発電事業に投資をしたいと考えているが、秋田県には、投資を受けて、再生可能エネルギー事業をやれる

地元企業がない。そういう企業をつくりたい」というのです。大谷さんは、すぐにその意向を、鈴木さんに伝えました。当時、みずほ銀行など一部のメガバンクを除いて、再生可能エネルギー事業に投資する金融機関はありませんでした。地域の信用金庫などは、なおさらでした。鈴木さんは、それまでの経験から、地域の金融機関こそが、地域型発電事業の協働パートナーになって、ともに地域経済をつくっていくことが必要だと感じていたので、この機会は逃すべきではないと思いました。秋田県には、株式会社電源開発、ユーラスエナジーなどの大手企業がありましたが、佐藤さんは、NPO マインドのある人で、自身も NPO を主宰しておられ、天王町で天風丸を立てて回しているグリーンファンド、マリーナ地区など 3 カ所で風車を回している(株)市民風力、グリーンファンドと(株)市民風力が支援している建設中の生活クラブ風車夢風を見て、グリーンファンド・(株)市民風力の規模感や、地域活性化、地域への貢献などの経営理念が、自らの思いと合っていると考えて、大谷さんに声をかけたそうです。かくして、佐藤さんが社長、鈴木さんが副社長、自律的な地域経済を発電事業によってつくろうとする地域金融機関と財団、地域企業が株主となって、株）ウエンティジャパンは設立されました（第Ⅱ部第 5 章)。

別の株式会社の地域エネルギー開発会社は、鈴木さんから(株)市民風力からの独立を勧められた大谷さんが、(株)市民風力から独立して設立した会社です。鈴木さんは、どうして大谷さんに独立を勧めたのでしょうか。鈴木さんは、その理由を語ってくれました。

大谷さんは、グリーンファンドの創業期の 2001 年にそれまでいたトーメンという商社を辞めて、グリーンファンドに参加し、(株)市民風力を創業した時には、取締役になってくれました。素人の(株)市民風力に技術を教えてくれました。30 代で来てくれて 20 年近く一緒にやってきました。でも、私はその間ずっと、彼が商社でもらっていた元通りのサラリーを払えるようなところに、(株)市民風力をもつていきたいと、思っていました。それは、(株)市民風力の経営上の小さな目的でした。商社にいて 1 千万円以上の年収を得る力のある人が、それを捨てて NPO にいること自体ありえないと思っていました。(株)市民風力では、大谷さんに任せる事業部分は大きかったけれど、最終的には私、鈴木がすべてを決めてきました。彼には、私の下になんていないで、自分の裁量でやれるお城を一つ作って、好きなだけサラリーをとってほしいと思っていました。

FIT が始まって市場環境がよくなり、風力事業もやりやすくなったこの機会に、彼に、独立して株式会社を経営するように提案しました。その時、彼は、「えっ」と驚いていました。「私はそこまでは思っていません」と、とまどっていました。でも、私は、彼には、きっと「やってみたい」という気持ちがあるに違いないと思っていました。

新会社の資本金の 60%を(株)市民風力、40%を大谷さん自身が出して、新会社地域エネルギー開発会社は設立されました。今では、(株)市民風力 60%は引き上げて経営されています。

(株)市民風力と株式会社ウィネット秋田、ウエンティジャパン、地域エネルギー開発会社は、すべて独立した会社でありながら、地域型発電事業を進めていくという経営理念を共有し、地域の状況に対応しながら、その都度必要な共同事業を組み立てて実施されています。

地域の企業や地域金融と事業スキームを組む場合には、経営理念が合うもの同士でパートナーとなります

から、その時点で、経営理念を理解し合い、目的を共有して事業を開始します。従って、グリーンファンドの事業ミッションは、こうしたプロセスをともにする協働パートナーに共有され、伝えられているのです。

グリーンファンドは、社会的使命を実現するために、(株)市民風力と(株)市民ファンドを設立し、経営形態の工夫を繰り返して現在の形を創造してきました。(株)市民風力は、NPO であるグリーンファンドが発明した、「市場メカニズムを活用」しながら、「誰でもできることを、誰でもができる方法でやる」経営形態モデルの株式会社です。その経営形態があればこそ、上記のような協働パートナーを得て、事業を大きくすることができ、グリーンファンドの社会的使命は、活動や事業を共に進めるパートナーと共有されるのです。この現象は、人や組織よりも大きい「地域社会（community)」に伝えられ、広がっていくことはあるのでしょうか。

この問いへの答えは、北海道のエネルギービジョンの形成とグリーンファンドの政策提言事業の中に、そのヒントがあります。地域のエネルギービジョンに、市民の意思と重なる事業ミッションが盛り込まれ、地域の意思決定（議会決議や条例制定、予算化等）された時、「その社会的使命は、コミュニティに伝播した」と見なすことができます。第Ⅱ部第 7 章で詳察します。

第 II 部　新しい経営形態をもつ組織の機能

第 I 部では、グループの実践者の日常の言葉からグリーンファンドという NPO を見てきた。第 II 部では、第 I 部の実践者が語ったグリーンファンドグループの特徴を、経営形態が有する機能に焦点をあて、検証する。第 4 章では、グリーンファンドグループの事業の全体像を把握し、その本質的な特徴を明らかにする。第 5 章以下では、第 4 章で明らかになったグリーンファンドの特徴を、4 つの主題に分け、（第 5 章：新しい経営形態、第 6 章：協同組合型の地域会社、第 7 章：社会的使命と地域の意思の統合、第 8 章：協働性のネットワーク・プラットフォーム）各章において事例研究する。

第 4 章　持続可能な NPO

本章では、(N)グリーンファンドが、既存の NPO が抱える課題を越える新しい NPO である理由と、(N)グリーンファンドが既存の NPO と異なる点を把握するため、事業の全体像を捉えて、新しさの理由の解となる特徴を明らかにする。

第 1 に、北海道の NPO をめぐる課題の整理を提示し、第 2 に、上記課題の解を示唆する(N)グリーンファンドの事業をプログラム評価分析を用いて把握する。第 3 に、 (N)グリーンファンドの事業の特徴を明らかにし、社会を変革する事業モデルを析出する。第 4 に、既存の NPO が抱える課題を克服する NPO（＝持続可能な NPO）の特徴と可能性を提示する。

第 1 節　北海道の非営利組織めぐる課題

4.1.1.　背景

北海道の各地では、過疎化、一次産業の衰退、地域社会の崩壊が進行しており、新しい地域経済の創造が求められている。ここでいう地域経済の創造とは、「国や自治体の産業政策と大手企業によって進められる地域活性化事業を補完・代替する地域経済、即ち、NPO や事業者が主体となり、民間資金を投資して進められ、地域の環境や福祉などに事業利益が還元される地域経済」を指す(小磯,2014、堀越, 2008)。国や自治体の政策だけでも、民間企業の事業だけでも届かない、「既存の経済を補完し、代替する地域経済」を創出する事業に、NPO が参画する事例は、各地で増えてはいる。しかし、経済的なリスクを負って、社会的使命を全うする NPO は、道内の 29 認定 NPO 法人(2014 年 12 月現在)と、自治体と連携する保健・福祉分野の法人を除いて殆ど見られない。

（N）グリーンファンドは、1999 年に札幌市に設立された市民風車事業を核とする再生可能エネルギー事業を実践する事業型 NPO である。当該事業を実施する NPO の草分けであり、経営力を強化しながら地域内外にインパクトをもたらしてきた。（N）グリーンファンドは、地域経済のシステムを創出する社会変革モデル(social reform model)を含む事業モデルをもつ。ここでいう社会変革とは、社会学小辞典（濱嶋ほか 2005）によると「社会的な構造的矛盾によって生じる社会的危機を、構造の部分的または全面的な革新・再編によって解決し、望ましい新秩序を形成しようとする有意的・集合的な社会過程をいう。

4.1.2.　6 つの弱点

北海道が平成 24 年度に実施した、道内の NPO 法人の公益活動の活動に関する調査によると、同年までに北海道及び札幌市に設立された NPO 法人（1875 法人）には、以下のような課題がある。第 1 に、地域的な偏在があり、活動分野別にも偏りがある[8]。第 2 に、既存事業の継続や新事業の開始に必要な資金が不足して行政に資金援助を求める法人が半数近くある。第３に、中・小規模の NPO が多数で、職員数も少ない[9]。有給職員を雇用できる NPO でも、支払われる給与額は労働市場の相場に比して低い[10]。第 4 に、組織経営・管理に法人代表が関与している法人は約 80%に上り、限られた職員が、複数の運営業務を兼務している他、ボランティアによって活動がカバーされている。第 5 に、収入総額・支出総額がともに 3000 万円以下の法人の割合が約 80%あり、30%は 300 万円未満の法人が占める。事業実施に必要な資金調達が困難な NPO が多く、補助事業、委託事業に依存しがちであり、市民や企業からの寄付金、助成金を獲得できない組織も多い。寄付文化が弱い傾向は、北海道では一層顕著である[11]。

第６に、他主体との協働・連携の実績を見ると、実際に協働の実績があると答えた法人が、協働・連帯の具体例としてあげた要素の多くは、国や自治体の行政機関からの委託事業、補助事業、助成事業を示し、自治体や企業と対等のパートナーシップを築いて協働・連携する活動は少ない。

以上のように、北海道の NPO には、６つの弱点（地域的な偏在と活動分野の偏り、資金調達の不足、少ない職員数と低い給与額、組織経営力の不足、小事業規模、行政依存、協働・連携活動の弱さ）がある。上記 6 つの弱点を克服する組織に(N)グリーンファンドは位置づけられる。

本論では､以上のような､既存の NPO の弱点を克服して､社会を変革する事業を持続的に遂行する NPO を、持続可能な NPO と呼ぶ。

第２節　北海道グリーンファンドの再生可能エネルギー事業をプログラム評価する

本節では、２つの方法を用いて､(N)グリーンファンドの再生可能エネルギー事業の全体像を把握した上で、当 NPO の本質的な特徴を明らかにする。第 1 の方法は、 関係者へのインタビュー調査である。インタビュー調査は、 2014 年 4 月から 2015 年 2 月にかけて、理事長鈴木亨、事務局小林ユミ、(N)自然エネルギー市民ファンド取締役加藤秀生に対して､対面質問紙法及び半構造型インタビューにより実施した[12]｡第 2 の方法は、プログラム評価を活用した事業の分析である。プログラム評価（program evaluation）とは、社会的介入プロ

8　道南・十勝地域で活発であるが、その他の地域ではあまり活発ではない（北海道　2014）。

9　会員数が正会員 50 人未満である法人が全体の 60%、賛助会員が 50 人未満である法人は 30%を占める。設立時から会員数が「変わらない」推移の法人は、50%である。職員が 10 人以上いる法人は 10%にすぎない。5 人未満である法人がほぼ半数を占めている 職員がいる法人のうち、有給職員が 1 人以上いる法人は、約 60%である（北海道　2014：24-37）。

10　年間総人件費の平均が約 1090 万円であり、200 万円未満の法人が約 20%、500 万円未満の法人は 40%強を占める。有給職員 1 人当たりの人件費が 200 万円未満である法人が約 60%あり、職員数が 10 人以上の比較的規模が大きい法人であってもこの割合は変わらない。常勤の有給職員 1 人当たりの人件費が 200 万円未満の法人が 40%程度となる（北海道 2014：39-43）。

11　全国的な傾向でも NPO の収入構成の事業収入比率は高い（その内訳は公的資金比率が高く、寄付金、会費の比率が低い(内閣府　2015)。

12　巻末付記調査票 1,調査票 2 参照。

グラムの効果をシステマティックに検討する評価手法の１つである（Rossi et al.　2003：67-232）[13]。社会事業の本来の目的と戦略との関係を包括的に記述し、その因果関係とプロセスを検討することを主な目的とするプログラム評価は、特定の主題に分割しない方法で、グリーンファンドの事業の本質的な特徴を把握することに適している。同手法により、プログラムの実施過程で起きている支援者への財やサービスの提供の状況や、実施体制を詳細に捉えることができ、グリーンファンドが設立当時に掲げた事業目的とミッションに対して実践された事業成果の達成度とその妥当性を測定することができる[14]。

4.2.1.　プログラム評価の方法と手順

プログラム評価は、通常、以下の５つの領域のうち１つ以上のアセスメントを伴う。５つの領域とは、（１）プログラムのニーズ、（２）プログラムの設計、（３）その実施とサービス提供、（４）そのインパクトあるいはアウトカム、（５）その効率性、である（Rossi et al.　2003：18）。実際には、評価で明らかにする要素に対応して、評価する項目が構成される。ここでは、（N）グリーンファンドの特徴を、事業の実施プログラム全体を捉えることによって析出することを目的にするため、6 つの評価項目−（１）事業本来の定義、（２）解決すべき課題の設定の検証、（３）目的に対する手段の検証、（４）実施過程で起きている現象の把握、（５）成果から見たプロセスの妥当性の検証、（６）成果から見た達成度の検証−を設定する。上記評価項目に沿って、以下の３つ手順で検証する。第 1 に、設立趣意書と活動事業報告書の検討から、評価項目（1）事業の定義、（2）解決すべき課題の設定、（3）目的に対する手段の検証を行い、成果の仮説を設定する。第 2 に、ロジック・モデル[15]を作成した上で、評価項目（4）実施過程で起きている現象の全体像を把握する。第 3 に、上記現象の全体像から、来評価項目（5）成果から見たプロセスの妥当性、（6）成果から見た達成度の検証を行なう。

4.2.2.　事業の定義

(N)グリーンファンドは、1999 年「地球温暖化もない、原子力にも頼らない持続可能な社会を、市民自らの手で創り出していくために」設立された。

設立趣意書に(N)グリーンファンドが定めている目標は、「社会全体でエネルギーの消費を抑制、削減し、

13　プログラム評価は，当該プログラムを取り巻く政治的・組織的環境に適合し，社会状況を改善するために社会活動に有益な知識を提供しうる方法で，社会的調査法を利用する方法である（Rossi et al.　2003：16）。

14　調査対象は、NPO 法人北海道グリーンファンドである。グリーンファンドは、1999 年に札幌市に設立された会員数 1066 人（2013 年）の事業型の NPO 法人（理事長鈴木亨）である(website)。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。

用いる調査データーは、（1）北海道グリーンファンド事業活動報告書（2000 年，2001 年，2002 年，2003 年，2004 年，2005 年，2006 年，2007 年，2008 年，2009 年，2010 年，2011 年，2012 年, 2013 年）、（2）株式会社自然エネルギー市民ファンドを営業者とする「市民風力ファンド 2006（大間・秋田・波崎・海上）匿名組合」有価証券報告書(2014)、（3）NPO 法人環境エネルギー政策研究所編『自然エネルギー白書 2014』、生活協同組合電力事業研究会資料、北海道、札幌市、石狩市行政資料、 他文献データーである。

15　ロジック・モデルとは，社会事業のプログラムが採用する戦略や算術と，期待される社会的便益との関係に関する一連の仮説（プログラム理論）を図示したものをいう（Rossi et al.　2003：93）。

自然エネルギーの利用を大胆にすめる社会」を築くことであり、最終的なミッションは、「持続可能な社会、原発も温暖化もない社会、低炭素型ライフスタイルが定着した社会を実現すること」である。従って、グリーンファンドの最終的な事業理念（mission）は,「温暖化もない，原子力にも頼らない持続可能，低炭素型ライフスタイルが定着した社会を実現すること」（北海道グリーンファンド 1999b）におかれている。

4.2.3　解決すべき課題の設定の検証

グリーンファンドは、直面している課題を、「現代社会のエネルギー消費は、すでに限界に達しつつある。このまま大量に生産し、消費し、廃棄する社会のあり方を続けていけば、21世紀には限界を越え、地球環境とあらゆる生命の破滅的な危機に向かわざるを得ない」ととらえ、この危機に対して、「市民自らが行動し」、先の事業理念を実現すること目指している（北海道グリーンファンド1999b）。これは、NPOが取組むべき主題にふさわしいものといえる。

4.2.4.　目的に対する手段の検証

(N)グリーンファンドは、「人は、選ぶことができれば、自然エネルギーを選ぶ」と考え、「人々が電力を選択できる」ようにすることを目指した。そのために、「市民自らエネルギーの消費を抑制し、自ら資金を拠出して環境負荷の少ないグリーンな電力を生産することで市場を動かし、そうした電力を市場の主役に育てる」実践を行う。一方、「電力事業を中心とする社会制度変革のために、政策提案を行う」。この２つの戦略を遂行するために,「グリーン電気料金制度の実施」と「市民による非営利共同発電事業」を実践する（北海道グリーンファンド 1999a)。(N）グリーンファンドの活動の理念・目的・方法・戦略の事業セオリーは、設立時において、次図のように矛盾なく組み立てられている (図 4-1)。

ここで、設立時に立てられた理念・目的・方法・戦略に基づいて、再生可能エネルギー事業による成果の仮説を、以下の通り設定する。第１の成果の仮説は、「市場メカニズムの活用により、市民が主体的に再生可能エネルギー市場を形成すること」であり、第２の成果の仮説は、「政策提言事業によって、電力事業の社会制度を改革すること」である。

次項において、(N) グリーンファンドの事業の実施過程で起きている現象を把握し、上記設定した成果が、実施された事業によっていかに実現できたのか、成果の達成度と妥当性を検証する。

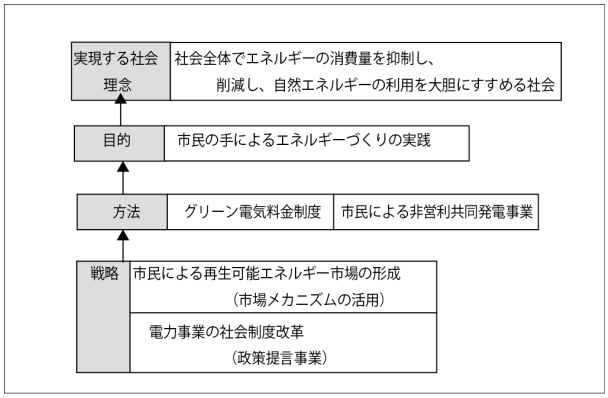


図 4-1　(N)グリーンファンドの活動の理念・目的・方法・戦略の体系（北海道グリーンファンド(1999a)より著者作成）

4.2.5.　ロジック・モデルを策定し、事業の全体像–実施過程で起きている現象を把握する

グリーンファンドの市民風車事業を主要事業と設定したロジック・モデルを、グリーンファンドの事業活動報告書及び有価証券報告書を基に策定した（図 4-2）。本事業ロジック・モデルに従って、グリーンファンドが創造した近位・中位成果（アウトカム）と、遠位成果（インパクト）を説明し、事業目標及び最終的なミッションの達成に至る事業の組み立てに矛盾がないか（事業セオリーの妥当性）を見る。

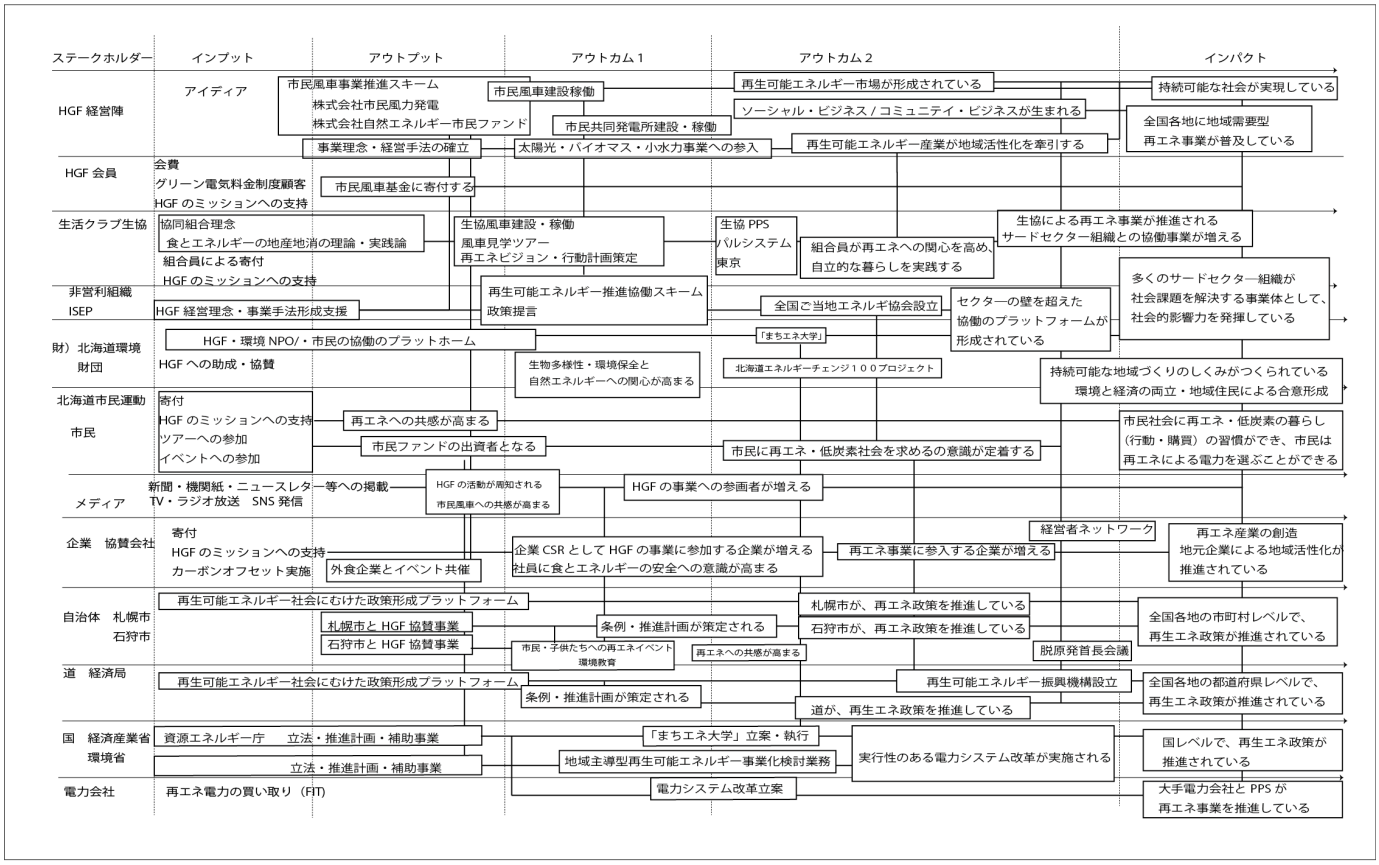


図 4–2　事業ロジック・モデル（著者作成）

ステークホルダー（関係者）

グリーンファンドの事業のステークホルダー（関係者）は、次のような五つのカテゴリーから構成される。

A　事業主体：グリーンファンド経営陣・グリーンファンド会員

B　NPO・市民：環境エネルギー政策研究所, 生活クラブ生活協同組合, 財）北海道環境財団, NPO 北海道サポートセンター他，NPO 団体多数，大学研究機関、研究者，一般市民, 海外の自然エネルギー団体

C　メディア：新聞各社，TV 局，ラジオ局等

D　民間企業：株）カタログハウス、株）アレフ等、民間企業

E　国及び自治体：経済産業省, 環境省, 北海道, 札幌市, 石狩市他, 政府・自治体

F　電力会社：北海道電力他, 各地の電力会社

インプット（資材）

グリーンファンドの事業に伴って投入された資材（インプット）は、以下の通りである。

A　グリーンファンド経営陣：事業立案のアイディア・私財

グリーンファンド会員：会費，グリーン電気料金，ミッションへの支持

B　生活クラブ生協：食とエネルギーの地産地消の理論・実践論、組合員による寄付，ミッションへの支持，

環境エネルギー政策研究所（ISEP）：経営理念，事業戦略，政策提言，ネットワーク・プラットフォーム

北海道環境財団：ミッションへの支持，環境 NPO と市民のプラットフォーム，助成・協賛

市民運動・一般市民：寄付，ミッションへの支持，ツアー・イベントへの参加

C　メディア：新聞掲載，TV・ラジオ放送，SNS 発信

D　企業・協賛会社：寄付，ミッションへの支持，カーボンオフセット事業への参加

E　自治体（札幌市・石狩市他：再生可能エネルギー社会にむけた政策形成のプラットフォーム

国（経産省・環境省）：立法，推進計画，補助事業

F　電力会社：再エネ電力の買い取り

アウトプット（活動）

グリーンファンドの事業による活動（アウトプット）は、以下の通りである。

グリーンファンド事業によって、市民風車事業の推進スキームが形成され、2001 年より市民風車が建設稼働した。市民風車事業の実施には、環境エネルギー政策研究所等の非営利組織、研究者、法律家、民間の先発の発電事業者等が、グリーンファンドの経営理念や事業手法の策定をサポートした。市民風車が起動したことによって、会員は支持を強くした。生活クラブ生協は、生協風車の建設を検討し始めた。市民は、グリーンファンドが実施する風車イベントや､ツアーに参加し､メディアがそれらのニュースを報道することで、市民風車の社会的認知が次第に高まっていった。北海道、札幌市と石狩市は、グリーンファンドと政策形成のためのプラットフォームを設定し、協働でのイベント開催が軌道に乗った。

近位成果（アウトカム 1）

グリーンファンドの事業による近位成果（アウトカム１）は、以下の通りである。

市民風車が東北から関東、関西に広がり、市民共同発電所が建設され稼働した。グリーンファンドは、ISEP や、大学研究機関と共に、風力発電以外の太陽光、バイオマス、小水力、野生鳥類のストライク問題等の研究、再生可能エネルギーの持続的な社会へのロードマップ立案を開始した。生活クラブ生協は、組合員に風車見学ツアーを実施した。は、生協の再生可能エネルギービジョン、行動計画策定を開始した。再生可能エネルギーへの共感をもった市民の中から、市民出資の出資者が現れるようになった。市民風車が稼働する地域では、地元メディアが報道することで、市民風車への認知度が高まり、事業への参画者や、地元市民による発電所の建設に賛同する地域が増えていった。企業 CSR として事業に参加する企業が増え、民間企業内の社員に、食やエネルギーの安全への意識が高められる企業が出て来た。札幌市・石狩市・北海道において、新エネルギービジョンと推進計画策定が進められた。

中位成果（アウトカム 2）

グリーンファンドの事業による中位成果（アウトカム２）は、中位アウトカムの指標として定められ、実現されつつある項目について示す。

市民風車が立てられた地域に再生可能エネルギー市場が形成され、複数の再生可能エネルギー産業が生まれ、事業者が地域活性化を牽引する。北海道・東北地方をはじめ各地域の生活クラブ生協に属する組合員が再生可能エネルギー社会への関心を高め、食とエネルギーの地産地消の取り組みを進める。生協組織の中から、「パルシステム東京」や新電力 PPS 等の再生可能エネルギー事業が立ち上がる。グリーンファンドは ISEP と連携し、各地の市民電力事業の立ち上げを支援し、立ち上げられた地域主導型市民電力発電所のネットワークである一般社団法人「全国ご当地エネルギー協会」が設立される。北海道の非営利組織グループによって、「再生可能エネルギー100%社会」を実現する市民の意思を示す「北海道エネルルギーチェンジ 100」プロジェクトが策定される。市民による再生可能エネルギー・低炭素の意識が定着する。民間企業セクターに、再生可能エネルギー事業に参画する企業が増え、「エネルギーから経済を考える経営者ネットワーク会議」が組織される。札幌市・石狩市・北海道及びその他の地域において、条例・推進計画が策定され、再生可能エネルギー事業が推進される。首長による全国組織「脱原発をめざす首長会議」と、道内の組織「北海道再生可能エネルギー振興機構)」が設立される。国が電力システム改革を実施するよう、自治体も市民も政策提言事業を強化する。

遠位成果（インパクト）

グリーンファンドによる遠位成果（インパクト）を以下に記す。

全国各地で地域需要型の再生エネルギー市場が普及している。その担い手となる多くの市民セクター組織が地域の課題を解決するアクターとして影響力を発揮している。各地域で「再生可能エネルギー事業」と「地域の環境保全」が両立して、地域住民の合意が形成され、市民セクター組織が影響力を発揮できるための地域づくりが進められている。市民に再生可能エネルギー社会・低炭素社会を意識した購買行動が定着し、暮らし方（電力）が選択できるようになる。民間セクターによる再生可能エネルギー産業が創出され、地元の企業による地域活性化が進み、各市町村、都道府県、国の各レベルで再生可能エネルギー政策が採られ、大手電力会社、大手金融機関、新電力会社（PPS）が加わった電力システム改革が実施される。

事業成果と各セクターの関係

グリーンファンドは市民セクター、民間セクター、公共セクターのステークホルダーに、再生可能エネルギー社会への実現にむけた働きかけを継続して実施し、受け手となる各セクターの関係者は、地元 NPO や地元企業による発電事業が組織されている。グリーンファンドの支援が届かない地域においても、類似する取り組みが起きている。そこでは、セクターの境界を越えたネットワークと協働事業が創出されるプラットフォームが形成されている。このネットワーク・プラットフォームは４種類ある。第１には、市民風車に関わるネットワーク・プラットフォーム、第２には、市民風車が立つ地域自治体とのネットワーク・プラットフォーム、第３には、非営利組織のネットワーク・プラットフォーム、 第４には、民間企業とのネットワーク・プラットフォームである。これらのネットワークやプラットフォームは、複数セクターに広がり、「アクター

間は、既存社会のような縦割りではなく、属性にこだわらない繋がり方をしている。彼らはグリーンファンドの事業の顧客や出資者となり、グリーンファンドの事業のインパクトを高めることを助けている。

各セクターで実現されるインパクト（遠位成果）は、それまでの成果（近位・中位アウトカム）上に実現される。(1) ステークホルダーが (2) 投入した資材を利用して (3) 活動が実施され、(4) 各セクターにおいて成果（近位アウトカム 1）が生まれ、(5) 各成果（中位アウトカム２）が展開、発展し、(6) インパクトに到達する。各セクターの成果が上位で統合されると、「持続可能な社会」の実現に近づくことになる(図 4-3)。

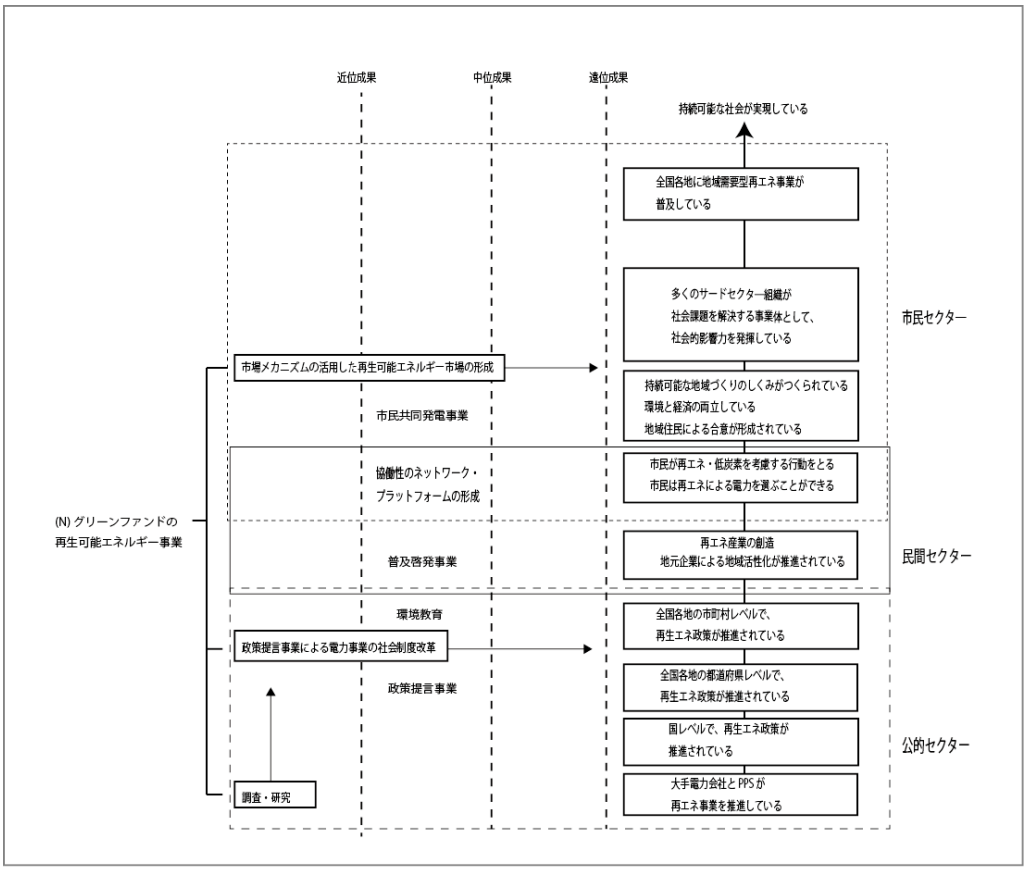


図 4-3　事業成果と各セクターの関係図（著者作成）

最もインパクトの達成が困難な分野は、「国の電力システム改革の実現と、大手電力会社の再生可能エネルギー事業の本格化」である。グリーンファンドは、戦略化レベルで取組んでいる[16]。2016 年 4 月には電力小売り全面自由化が実現している。

4.2.6.　事業の成果

プログラム評価手法を用いた分析結果から、グリーンファンドの再生可能エネルギー事業の成果を把握する。

(N)グリーンファンドの事業の成果は、 大きく 2 つに分類できる。第 1 の分類は「市場メカニズムの活用によって得られた成果」であり、第 2 の分類は「政策提言事業の実施によって得られた成果」である。前者の「市場メカニズムの活用によって得られた成果」とは、創造されたプロダクツとそれを可能にする経営形

16　(N)グリーンファンド鈴木亨へのインタビュー．2014 年 2 月 14 日．

態である。後者の「政策提言事業の実施によって得られた成果」とは、市民が参加する国や自治体のエネルギービジョンの策定である。上記各成果について、以下で見て行く。

〔1〕市場メカニズムを活用することによって得られた成果–創造されたプロダクツと経営形態

（1）創造されたプロダクツ

（N）グリーンファンドの非営利事業と株式会社 2 社の営利事業によって、創造されたプロダクツは、大きく 4 つある。第 1 に、市民による風力発電事業、第 2 に、地域ファイナンスシステム（匿名組合市民出資モデルとリスク管理）、第 3 に、市民による再生可能エネルギー立ち上げコンサルティング、第 4 に、再生可能エネルギー環境付加価値の仲介取引システムである。これらのプロダクツは、グリーンファンドの各地域に適合するように組み合わされて地域に提供されている。以上のようなプロダクツが、市民出資という直接金融と組み合わされて地域に提供されたことにより、「市民による発電事業」が地域に埋め込まれ、地域循環型の再生可能エネルギー市場が、小さくとも確実に創られた。現在、(N)グリーンファンドが手がけた全 18 基の風力発電の設備容量は、2 万 4990kW(2014 年 1 月現在)になり、一般家庭 1 万 5800 世帯分の電力を発電（5700 万 kWh/y）している。

こうして（N）グリーンファンドは、会費・寄付、調査・研究委託事業の公的資金や民間の財団からの助成等の他に、グリーン電気料金制度、発電事業の収益、地域に立ち上がる事業者へのコンサルタント事業から、事業資金を調達することができる。その多様収益性ゆえに、多くの NPO が直面する行政依存と資金調達の壁は(N)グリーンファンドには該当しない。

（2）創造された経営形態

(N)グリーンファンドは、上記プロダクツを創造するために、NPO と株式会社が結合する組織形態を創出した。発電事業の開始によって、事業利益が計上されるようになった際に、NPO を株式会社化する道をとらず、株式会社–(株)市民風力と（株）市民ファンド–を別建てにし、事業採算のとれる分野を委譲するしくみに整えた。この推進体制を確立することによって、(N)グリーンファンドが株主として、両者の経営に関与する一方、(N)グリーンファンドが経済原理によって事業の方向性が歪むことを回避し、本質的な特徴である社会変革性が持続する形態を維持している（第Ⅱ部第 5 章で詳察）。株式会社 2 社の経営者でグリーンファンドの理事長の鈴木は、グリーンファンドの組織の安定性に関し、「株式会社に求められるレベルのガバナンスを NPO にも適応しているのか」という筆者の問いに、「必然的にそうなっていった」と答えている[17]（鈴木、2014 年 7 月 14 日）。また、グリーンファンドは、(株)市民風力と（株）市民ファンドとのチームで、アセット・ビジネスモデルをもって地域の支援に入ることにより、他地域への拡大を「事業」として実施することができる[18]。(N)グリーンファンド・(株)市民風力・（株）市民ファンドのチームは、事業理念・方針を、グリーンファンド

17　(N)グリーンファンド鈴木亨へのインタビュー．2014 年 7 月 14 日．

18　同ヒアリングにおいて鈴木は、「採算がとれなくても、社会的目的のために必要なところには、グリーンファンドが入る」と答えており、非営利組織であるグリーンファンドと営利企業である株式会社市民風力発電、自然エネルギー市民ファンドの推進スキームが形成されても、事業の本質を貫いている理念は、「社会運動性」であることがわかる。こうした企業風土は、一般の大手開発会社と異なる要素である。

の理事会と株式会社取締役会で共有し、再生可能エネルギー事業の立ち上げを求める各地域の実情に合わせてビジネス・モデルを組み立て、早い段階で、採算性と評価が得られるようにコミットしてきた。この実践が、チームの事業規模と、実践する地域の拡大に帰結し、次の世代層が後続する要因となっている[19]。

また、(N)グリーンファンドは、協同組合とも連携している。 (N)グリーンファンドの設立以来のパートナーである生活クラブ生活協同組合北海道は、「食とエネルギーの自給社会の実現」という理念を共有する事業パートナーである。生協の経営陣は、(N)グリーンファンドとの協働事業を通じて(N)グリーンファンドと(株)市民風力・(株) 市民ファンドを理解し、寄付者や出資者や株主となって支えている。(N)グリーンファンドと生活クラブ生協の協働事業の代表的な事例には、(N)グリーンファンドが協力し、生活クラブ神奈川、東京、千葉、埼玉の 4 生協で進めている秋田県にかほ市の「夢風」(出力 2000kW) 風車事業がある (半澤　2012, 北海道グリーンファンド 2012)。生活クラブ生協は、(N)グリーンファンドと提携することで, 生協単独では事業化が困難であった再生可能エネルギーによる発電と売電事業に参入している (第Ⅱ部第 6 章で詳述)。

〔2〕政策提言事業の実施によって得られた成果

(N)グリーンファンドは、2002 年に「地球温暖化対策地域協議会」の事務局を、2001 年に「21 世紀の北海道のエネルギー政策をつくる市民実行委員会」の事務局を担っている。前者は環境省が設置を進めていた地域で温暖化対策を実行するための組織[20]であり、後者は、北海道の自然エネルギー促進法の制定に向けた運動を、グリーンファンドが窓口となって道内自治体と連携し、ネットワークを形成するための組織である (北海道グリーンファンド 2002)。

札幌市が運営する「新エネルギービジョン策定委員会」には杉山さかゑ (当時理事長) が委員として「新エネルギー政策ビジョン」の策定に関わり、その後も、グリーンファンドからは、杉山さかゑ、鈴木亨、高橋ゆみ子が、審議会等の委員として、政策づくりに参画し、グリーンファンドが掲げる社会的使命を、北海道、札幌市、石狩市において、エネルギービジョンに盛り込むことに成功している(第Ⅱ部第 7 章)。

以上のような政策提言事業と並行して (N) グリーンファンドが実施している普及啓発事業とネットワーク形成事業は、市民が政策づくりに参画するための社会的な条件を創ることに役立っている。グリーンファンドが開催するイベント、セミナー、講演会、シンポジウムには、発電事業に参入しようとする自治体やNPO、一般市民が参加している。札幌市や石狩市の小中学校における出前講座と風車見学ツアー、北海道工業大学 (2011 年 10 月)、北海道大学公共政策大学院 (2012 年 11 月)、札幌大学(2012 年 12 月)、札幌学院大学 (2011 年 7 月) 等への再生可能エネルギーに関する講演会への講師の派遣 (グリーンファンド事業活動報告書、2011,2012,)、新潟県他各地の議会 (2011 年 7 月)・自治体、各地の生活クラブ生協組合、旭川 NPO サポートセンター (2011 年 12 月 1 日) 等のサードセクター組織の視察受け入れの実施は、将来の地域の担い手を育てながら、北海道内外の各地域に事業を広げ、実践者を増やすことにつながっている (第Ⅱ部第 8 章で詳察)。

4.2.7.　プロセスの妥当性を検討する

(N) グリーンファンドの事業の２つの成果–市場メカニズムを活用することによって得られた成果と、政策

19　(N)グリーンファンド鈴木亨へのインタビュー．2014 年 7 月 14 日．

20　(N)グリーンファンド小林ユミへのインタビュー．2015 年 3 月 9 日．

提言事業を実施することによって得られた成果−は、近位—中位—遠位と、成果が上位になるに従い緊密に絡み合い、効果が高まっている（前掲，図 4-3）。事業のプロセスは妥当である。

4.2.8. 成果の達成度を検証する

（N）グリーンファンドの事業プログラム分析と、関係者インタビューで得られたデーターから成果の仮説を検証する。

第 1 の成果の仮説「市場メカニズムを活用して、市民が主体的に再生可能エネルギー市場を形成すること」と、第 2 の成果の仮説「政策提言事業によって、電力事業の社会制度を改革すること」は、2 つの理由から、達成されてきたといえる。

第 1 に、 グリーンファンドは、市民風車事業を始めとして地域に提供してきたプロダクツと市民出資によって、再生可能エネルギー市場を形成してきた。市民出資の発明によって新しい金融のしくみを創り、産業と環境が共存する地域に根ざした発電事業モデルと、住民が長く就業できる事業体を創出することに寄与している。従って、上記の第 1 の成果の仮説は、達成されてきたといえる。

第 2 に、HGF は、北海道・札幌市・石狩市の再生可能エネルギー政策の方向性を定める条例・推進計画・ビジョンに、市民社会セクターの意思を反映させる役割を果してきた．HGF が、各地域に事業の中核となる事業体と推進スキームを形成し、地域に事業の推進者を育ててきた結果、これらの地域では、実践が政策に反映され、出力された政策・施策を、地域の実践者が活用する、「政策」と「地域の事業」が連関して推進されるサイクルが準備されている。従って第 2 の成果の仮説についても、達成されてきたといえる[21]。

第 3 節　北海道グリーンファンドによる再生可能エネルギー事業の特徴

本項では、これまで分析結果から、グリーンファンドの特徴を抽出する。（N）グリーンファンドによる再生可能エネルギー事業の特徴は 2 つある。第 1 には、(N)グリーンファンドによる再生可能エネルギー事業は、前節の事業成果の分析結果からも明らかなように、既存の NPO の弱点を克服した NPO が主導する事業である。第 2 には、(N)グリーンファンドによる再生可能エネルギー事業は、地域経済システムの創出の起点となる事業である。この 2 つの特徴について、以下に述べる。

4.3.1. 既存の NPO の 6 つの弱点を克服する組織

(N)グリーンファンドが、既存の NPO の弱点を克服する組織である。なぜなら、（N）グリーンファンドには、株式会社（市民風力発電・自然エネルギー市民ファンド）と結合する経営形態をもつゆえの、持続可能な事業力があり、2 つのアプローチ（「市場メカニズムの活用」と「政策提言事業の実施」）で事業ミッションを実現する NPO であるからである。 (N)グリーンファンドは、上記の経営形態をもつことによって、市民風車事業を核とする複合的なアプローチ（省エネ事業、プラットフォーム形成事業）を採ることができ、これらのアプローチを採ることで形成された協働性のネットワーク・プラットフォームが、（N）の再生可能エ

21　国レベルでの電力システム改革の一貫で制度化された固定価格買取制度の創設と電力の小売り全面自由化は、（N）グリーンファンドが、(N)環境エネルギー政策研究所とともに実施してきた提言が実現された事例である。

ネルギー事業が持続してゆく前提条件となっている(第Ⅱ部第 8 章)。

4.3.2. 地域経済システムの創出の起点

(N)グリーンファンドによる再生可能エネルギー事業は、地域経済システムを創出する起点となった。それを可能にしたのは、市民出資モデルの発明と、市民型・地域型の発電事業モデルの他地域への転移である。

〔1〕 市民出資の発明

（N）グリーンファンドが手がけた市民風車建設の初期費用の殆どは、匿名組合契約（商法第 535 条-542 条）[22]を活用した市民出資で調達された。市民出資モデルは、グリーンファンドの独自事業であるグリーンファンド基金（グリーン電気料金制度）から発展したファンディングモデルであり、このしくみの発明が、市民による風力発電事業に道を開く契機となった（大室 2009：75-79，小島・平本 2011：270-279)。このモデルは、大きく 2 種類ある。その 1 つの直接型出資モデルは、事業者が事業を行なうことを目的として、市民から出資を募る事業スキームであり、事業者が損益の分配を行なうため、営利法人である必要がある。そのため、第 1 機目の風車「はまかぜ」ちゃんの設立の際に、グリーンファンドは後の(株)市民風力につながる市民ファンド会社を設立している。残る 1 つの間接型出資モデルでは、ファンディングの事業者が、発電事業者に資金を融資することを目的に、市民から出資を募るスキームである。ファンディングの事業者は、エネルギー事業者に融資を行い、エネルギー事業者が設備を設置し所有・運営し、電力会社に売電する。エネルギー事業者が NPO 法人や財団法人などの非営利法人である場合、損益分配できないため、このスキームをデザインした（北海道グリーンファンド 2014)。

その後 2006 年には、グリーンファンドが全国で建設する予定の風車すべてのファンドを同時に集める出資方法を考え出し販売した。各風車事業は、補助金が入るまでのつなぎ融資と一部の借入を行なった他は、補助金を除いて、全てこの出資で建設資金をまかなっている。複数のファンドを組み合わせて募集するスタイルは、風力発電に生じるリスクを心配する出資者に安心感を与え、出資しやすいものに工夫されたものである（有価証券報告書,小島・平本 2011：278)。以上のような市民出資を活用した発電所事業は、秋田、青森他の各地で展開された。市民出資事業が他地域で展開した風力発電事業以外の事例の 1 つには、長野県飯田市において実施された市民出資「おひさまファンド」がある。市民出資モデルは、飯田市を中継点として、小田原市、福島県会津市など、2011 年以降全国に加速度的に波及した。

市民出資の出資者を分析した西城戸・丸山（西城戸・丸山 2006）によると、2006 年に募集された市民風車事業の地域枠のファンドと、全国枠のファンドに対し、地域枠には地域の人々が出資し、全国枠には都市を含む地域外の人々が出資していたことがわかっている。地域の住民が当事者として事業に賛同して出資し、地域外の人々が都市に暮らしながら事業に共感し、あるいは投資目的で出資している（西城戸・丸山 2006：

22 匿名組合とは、当事者の一方（匿名組合）が相手方（事業者）の事業のために出資をし、事業によって得られる利益の分配を受けることを約束する契約形態をいう。事業者と匿名組合を交わした組合員から集めた出資金は、事業者に帰属し、事業者は自己の権限で契約内容に定めた商行為を行う。事業者は、商法の原則の範囲内で契約書の内容を自由にデザインできる。組合員は、出資義務や損失分担義務は負うが、第 3 者に対しては、一切の責任を負わず、出資した金額を越える損失を負う責任はない（グリーンファンド資料 2014)。

129)。これまで地域で事業を興そうとする非営利組織には、資金調達の手段がなかったが、市民出資は、この壁に風穴をあけ、諸地域に関心をもつ人々の出資を通じて、都市と農村との地域間に、再生可能エネルギー事業の投資市場が創られた。グリーンファンドは、株式会社化したファンド会社を設立して併設することにより、NPO 単独ではできない出資者へ配当を可能にした。このような「お金の回路」が形成されることによって、社会運動と無縁だった人々、地域の子供たち、自治体が、地域ぐるみで市民風車事業に参画できるようになった（北海道グリーンファンド 2014)。

プロダクツの創造とりわけ市民出資の発明は、このように再生可能エネルギー市場を開拓し、地域に新しい地域経済システムを創出する起点となっている。

〔２〕地域経済システムの他地域への転移

再生可能エネルギー市場ができたことは、他地域に事業を拡大する条件となり、同時に新しい国の政策を引き寄せることになった。環境省(website)の「地域主導型再生可能エネルギー事業化検討業務」は、地域のエネルギー事業体を立ち上げ、本業終了後に地域エネルギー事業が実施されることを目標とするものであり、23 年度は全国から 7 地点（北海道（石狩市・ニセコ町)、小田原市、長野県、徳島県、高知県、雲仙市小浜町）が採択された。その後、25 年度までに 30 カ所が採択されている。2012 年以降、プロジェクトの拡大に伴って、全国各地で地域産の電力発電事業が生まれ、グリーンファンドは、(株)市民風力と (株)市民ファンドと共に、発電事業の立ち上げに必要な専門知識、事業計画の立案、資金調達方法等を、各地域の学習会に講師を派遣して支援した（北海道グリーンファンド 2012)。各地域で生まれた再生可能エネルギー事業は、「ご当地電力・ご当地エネルギー」と呼ばれ、「一般社団法人全国ご当地エネルギー協会」が設立された。石狩振興局が開催した太陽光発電セミナー「地域資源を活かした再生可能エネルギーがつくる未来（2014.10.3)」に講師とした招かれた環境エネルギー政策研究所の古屋将太は、道内のエネルギー事業の立ち上げを目指す自治体関係者や事業者に、「地域で自然エネルギーに取組むことは、これまでのエネルギーと社会のあり方を根本的に見直すことにつながる。地域の様々なステークホルダーが集まり、時間をかけて課題を洗い出し、協力して解決策を模索するプロセス自体に価値がある。事業者、行政、市民が役割を担うことで全体として前に進む。なぜこの地域で自然エネルギーに取組むのか、当初描いた趣旨を問い返し、確認しながら進むことが大事」と語っている。

また、飯田市のおひさま進歩エネルギー株式会社の原亮弘は、2013 年８月 9 日に開催された「太陽光発電のメリットと地域振興」と題する同局主催のセミナーで、飯田市がグリーンファンドから学んで市民出資で太陽光発電事業に挑戦し、実現したプロセスを語った。グリーンファンドが 2000 年以降、北海道で実践して培ってきたノウハウが、飯田市の NPO や事業体に受け継がれ、飯田市から、道内の新規立ち上げに挑戦しようとする NPO や事業体、自治体の人々に、飯田市で培われたノウハウが受け継がれている。

以上のような「地域主導の発電所づくり」は、「各地域仕様のやり方」で進められている。長野県飯田市で組成された「おひさまファンド」、「地域 MEGA おひさまファンド」は、(N)グリーンファンドの市民出資スキームが原型となりながらも、想定される出資者が出資しやすいファンドに編成されている。グリーンファンドがその事業スキームづくりに参画して立案された分散型メガソーラー構想は、札幌でモデル事業が実施され、長野県飯田市でも、公共施設等の屋根を活用した太陽光発電事業等の方法で実施されている。以上の

ように、市民出資と地域需要型の発電事業モデルの他地域への伝播は、市民出資の発明によって創出された地域経済システムの他地域への拡大をもたらしている。

〔3〕基盤にあるもの–セクターを越える協働性のネットワーク・プラットフォーム

以上のような、市民出資の発明と発電事業モデルの他地域の展開には、グリーンファンドが設立以来実践してきた普及啓発事業[23]によって形成してきたネットワークとプラットフォームがその基盤にある。プログラム評価分析で見たように、グリーンファンドの活動や事業に関わった市民・自治体・民間企業間に、双方向に協働し合うネットワークが形成され（協働性のネットワーク）、協働事業を出力するプラットフォーム（協働性のプラットフォーム）が開かれている。プラットフォームは4つある。第1には，市民風車に関わるネットワーク・プラットフォーム、第2には、市民風車が立つ地域自治体とのネットワーク・プラットフォーム、第3には、NPOのネットワーク・プラットフォーム、第4には、民間企業とのネットワーク・プラットフォームである。これらのネットワークやプラットフォームは複数セクターに広がり、「アクター間は、既存社会のような縦割りではなく、属性にこだわらない繋がり方をしている」[24]。彼らはHGFの事業の顧客や出資者となり，HGFの事業のインパクトを高めることを助けている[25]。

4.3.3. 社会変革モデルの導出

本項では、前節までの議論から、(N)グリーンファンドの再生可能エネルギー事業から、本質的な特徴–社会変革モデル–を導出する。

〔1〕社会変革モデルの導出

(N)グリーンファンドが、(株)市民風力と(株)市民ファンドとともに、地域の意思決定に沿った風力発電事業を実施した際には、地域で以下のような、変化が起きている。

（1）地域にグリーンファンドと株式会社から再生可能エネルギーに関わるプロダクツが提供される、（2）地域にプロダクツが提供されることにより、地域主体のエネルギー事業体が立ち上がる。（3）プロダクツの提供者と購入者が出会い、再生可能エネルギー市場が形成される、（4）地域に市場ができたことにより、事業が他地域に拡大する、（5）市場が可視化され、再生可能エネルギー事業を進める国や自治体の施策や事業が打ち出される、（6）市場とエネルギー政策の両面から、再生可能エネルギーに関わる暮らしのインフラが整えられていく。

以上のプロセスが進む結果、既存の地域経済の構造が、市民がマネージできる経済に部分的に置き換えられていくことになる。（N）グリーンファンドのような既存のNPOの弱点を克服したNPOが主導する、社会を変革する事業モデルを、本稿では「社会変革モデル（図4-4）と呼ぶ。

---

23 (N)グリーンファンドは、設立以来一貫して普及啓発事業を続けている。毎年度の事業活動報告書（2000年～2013年）にはその事業内容が報告されている。

24 (N)グリーンファンド　小林ユミへのインタビュー, 2014年9月12日。

25 (N)グリーンファンドは、設立以来一貫してネットワーク形成事業を実施している。すべての年度の事業活動報告書には、その年度の参画者、事業パートナー、支援した組織、形成されたネットワークについての記載がある。

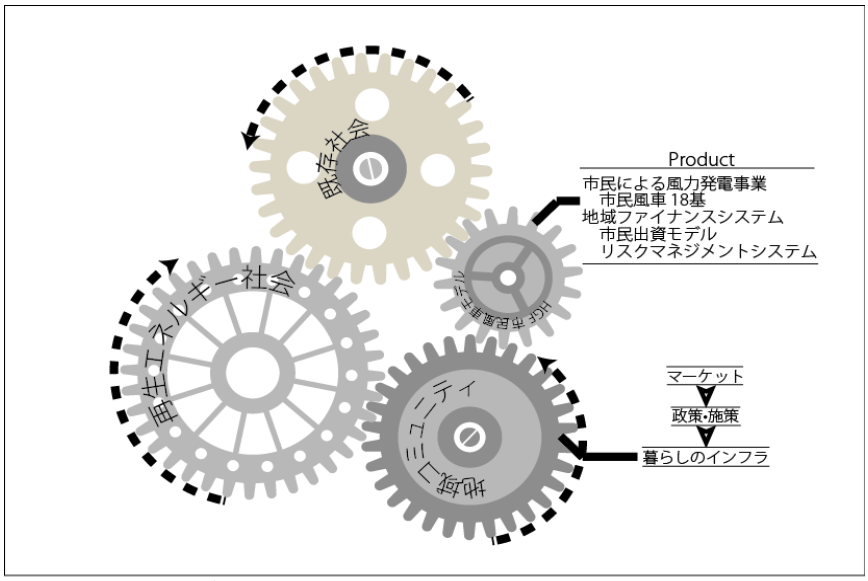


図 4-4　(N)グリーンファンドの社会変革モデル（著者作成）

〔２〕社会変革モデルが起動する条件

上記「社会変革モデル」は、いずれの組織でも活用可能でかつ持続的な万能薬であるということはできない。それが機能するためには、グリーンファンドの「NPO と株式会社が結合した形態」に類似する組織をもつことが必要である[26]。

グリーンファンドと株式会社２社の間では、次のような現象が起きている。即ち、各組織は、各地域の事業体が持続的に発展できるように連携して事業を進める。その際に(N)グリーンファンドには、営利企業レベルの財務・ガバナンスが転移し、株式会社２社には、地域における市民合意の手続きと、環境や自然との調和の原則が転移している[27]。株式会社は、NPO と連携することで、社会変革性が会社のアイデンティティとなり、一般の開発業者との差異となる。上記推進スキームで創造されたプロダクツには、経済的価値のみではなく、社会・文化的な価値と、市民風車に象徴されるライフスタイルの要素もある[28]。その結果、HGF と株式会社 2 社による事業は、地域の環境保全と調和するものとなる。「協働性のネットワーク・プラットフォーム」は、事業が持続するために必要な知見や技術、支持者や顧客、新事業の種などが集約する基盤となる。従って、「社会変革モデル」は、「非営利・営利ハイブリッドの経営形態」と「協働性のネットワーク・プラットフォーム」があって初めて活用可能なものになるのである。

26　地域の事業体を支援し、ビジネスモデルを委譲することに採算性があるか、何かの工夫があるのではないかと推測された。(N)グリーンファンドの鈴木は、「地元の地域が自律することに意義がある.市民型の再生エネルギー事業はスケールアップしなければならない。従業員の数には適正な規模がある。 地域への移転には、グリーンファンドと(株)市民風力のアセットマネジメント事業（再生可能エネルギー事業に関わる予算，保険会社，メンテナンス，地元 NPO，企業への委託などを代行する事業）を通して行い、固定費がかからずフィーはとれるため収益性はある。倫理的な理由からだけではない」と語った（(N)グリーンファンド鈴木へのインタビュー，2014 年 7 月 14 日）。

27　グリーンファンド小林ユミへのインタビュー　2014 年 9 月 12 日。グリーンファンド鈴木亨へのインタビュー　2014 年 7 月 14 日。(株)市民ファンド加藤秀生へのインタビュー．2014 年 9 月 25 日。

28　(株)市民ファンド加藤秀生へのインタビュー．2014 年 9 月 25 日。

第４節　持続可能な NPO の特徴と可能性

本項では、(N)グリーンファンドの再生可能エネルギー事業から、持続可能な NPO の特徴を引き出し、その特徴と可能性を提示する。

4.4.1.　持続可能な NPO の特徴

各地では新しい地域経済のシステムが求められている。地域の NPO や事業者はその主体となることが期待されている。しかし既存の NPO には 6 つの弱点（地域的な偏在と活動分野の偏り、資金調達の不足、少ない職員数と低い給与額、組織経営力の不足、小事業規模、行政依存、協働・連携活動の弱さ）がある。それに対し、グリーンファンドが体現する持続可能な NPO は、社会を変革する事業モデルをもち（本質的特徴）、それが起動する条件–その１つは、非営利と営利のハイブリット型の経営形態であり、残る１つは、その基盤を形づくる「協働性のネットワーク・プラットフォーム」の運営能力である–を備えている。

4.4.2.　持続可能な NPO による地域経済システムの創造の可能性

(N)グリーンファンドの事例分析結果は、NPO が主導的な役割を果たして、既存の産業を補完・代替する新しい地域経済を創出することは可能であることを示唆している。国や自治体の産業政策のみでも大手企業によって進められる地域活性化事業のみでも届かない経済活動の小さい地域の産業分野において、「新しい地域経済システムを創出する」起点になることができる主体は、持続可能な NPO である。

持続可能な NPO は、社会変革モデルと、非営利・営利組織の両方の要素をあわせもつ経営形態を有し、協働性のネットワーク・プラットフォームを形成しながら、地域形成事業を担うことができる。そうした事業が実施された地域では、プロダクツが提供されることによって、地域形成事業を担う NPO や事業者が生まれ、地域に事業利益が還元する経済のしくみと市場が形成される。持続可能な NPO は、新しく生まれる NPO や事業者とともに、その市場を広げる。彼らは、国や自治体の政策・施策に影響を与え、市民社会の暮らしのインフラが望ましい社会に近づくように制度を改革する。人々は、持続可能な NPO が提供する財やサービスの購入を通して、「自らの暮らしを創る営み」を選択する。こうして NPO は、既存の大量生産消費型の社会がもたらす将来的なエネルギーの枯渇という「社会的危機」を、持続可能な低炭素型の暮らしが定着した社会（望ましい社会の形成）に転換する事業で社会的インパクトを生み出す主体になれるのである。

第Ⅱ部第４章では、グリーンファンドグループの事業の全体像を把握し、本質的な特徴を明らかにした。グリーンファンドグループの本質は、NPO である(N)グリーンファンドの社会変革性にある。その事業モデル–社会変革モデル–は、NPO と株式会社が結合する経営形態と協働性のネットワーク・プラットフォームを有することによって、起動する。続く第 5 章以下の各章では、第 4 章で明らかになった特徴を、4 つの主題に掘り下げて分析する。即ち、第 5 章において、グリーンファンドグループの新しい経営形態を、第 6 章において、グリーンファンドグループと提携する協同組合組織を、第 7 章においては、グリーンファンドグループの社会的使命と地域の意思の統合のプロセスを、第 8 章においては、協働性のネットワーク・プラットフォーム形成機能を、事例研究する。

第Ⅱ部　新しい経営形態をもつ組織の機能

第５章　NPO と結合する株式会社の経営

前章において、グリーンファンド及びグループ組織の本質は、NPO である(N)グリーンファンドの社会変革性にあり、その事業モデル−社会変革モデル−は、NPO と株式会社が結合する経営形態と協働性のネットワーク・プラットフォームを有することによって、起動することを見た。本章では、グリーンファンドの社会変革性を持続させている経営形態に着目する。「NPO と営利組織が結合する経営形態」を事例研究し、第１部第２章の加藤秀生、滝本しのぶ、松浦秀樹の言葉を検証する。

本稿では、非営利活動法人（NPO）の経営形態をめぐる課題を整理した後、北海道グリーンファンドの「新しい経営形態」に関する事例研究を行なう[29]。続いて、地域社会に求められる地域活性化事業の立案と実施を担いうる「新しい経営形態」をもつ事業体の特徴と可能性を提示する。

第１節　非営利活動法人（NPO）の組織形態をめぐる課題を乗り越える北海道グリーンファンド

非営利活動法人（以下NPOとする）は、組織形態をめぐる課題に直面している。NPO自ら掲げた当該事業の社会的使命に忠実であるが、事業として持続させることは容易ではない。特定非営利活動法人促進法（NPO法）には、「営利益のためではなく地域社会に貢献する」理念が定められ、市民への情報の公開と損益の非分配の原則が定められている。この原則は、NPOが社会的使命に由来する組織であることを明示する一方で、社会的影響力を与える組織になるためであっても、継続的に事業収入を獲得することを難しくしている。

5.5.1.　非営利活動法人の実態と法制度上の課題

2016年７月現在、国内のNPOの総数は、特定非営利活動法人53,063団体（内閣府集計７月末51,110）、認定特定非営利活動人23団体（合計53,086）を数える。その実態を全国（内閣府,2015）及び北海道(北海道,2014)の調査データーを元に概観すると、事業の推進に必要な資金調達が困難なNPOが多数存在する。こうした法人は、補助事業、委託事業に依存しがちであり、寄付金や助成金による収入も十分に確保できていない。「NPO・行政・企業が協働する事業」は政策的には進められているが、委託・補助・助成事業の受け手に止まることが多く、自治体や企業と対等に「協働」する活動は少ない。こうしたNPOの実態は、「NPOとは福祉分野の委託事業を行なう組織」「町内会の慈善事業を行なう組織」等の一面的なイメージが流布され、「経済的な利益を求めない組織」と解される要因になっている。

社会的使命を自覚したNPOが事業規模の拡大を意図した際に、それを支援する法制度は整備されていない。NPO法は、地域にNPOが生まれ、地域づくり活動を担う団体が育つ契機となったが、損益非分配の原則により、営利事業のための資本の蓄積や内部留保が許されず、銀行からの融資は得られにくく、事業収益を得て活動領域や事業規模を拡大することが難しい。NPOの組織形態をとる限り、乗っ取りのリクスを排除できず(小林, 2014年9月12日)、事実上企業との事業提携は不可能で、NPO以外の法人との組織統合もできない。

29　本事例研究で活用する主な調査データーは以下のとおりである。北海道グリーンファンド事業活動報告書(2000 年～2016 年)、株式会社自然エネルギー市民ファンドを営業者とする「市民風力ファンド 2006(大間・秋田・波崎・海上)匿名組合」有価証券報告書(2015)、NPO 法人環境エネルギー政策研究所編『自然エネルギー白書 2014』、北海道、札幌市, 石狩市行政資料, 他文献データーである。

NPO法が定める範疇は、設立論拠と事業内容の規定に止まり、推進体制や財源、国や自治体の責務、経済活動を促進する環境の醸成を支援する等の事項は、含まれない。

上記の、NPO の実態と、事業の持続性を担保するための経済活動を十分に追求できない法制度上の課題は、NPO を現状に止め、営利事業を活用して非営利事業を行おうとする事業家の参画を疎外しかねず、彼らが活躍する余地を狭くしている。この組織形態では、地域活性化事業を十分担うことができない。この課題は、NPO に株式会社の経営形態を結合することで乗り越えることができる。社会に影響力をもつ組織になることを志向する NPO は、自らの組織形態を柔軟に改編することによって、既存の NPO の実態を脱出し、法制度上の不足を補う経営形態をもたなければならないのである。

5.1.2. 株式会社を設立し連携する北海道グリーンファンド

北海道グリーンファンド（以下、(N)グリーンファンドとする）は、NPO と株式会社を結合した経営形態で、市民型発電事業で実績を残している。(N)グリーンファンドと補完関係にある株式会社の１社は、風力発電事業行なう株式会社市民風力発電(以下、(株)市民風力とする)であり、残る１つは、ファンディング事業を行なう株式会社自然エネルギー市民ファンド（以下、(株)市民ファンドとする)である。北海道グリーンファンドと(株)市民風力と(株)市民ファンドは、各組織が役割をもって事業提携し、１つの経営体のようなまとまりを形成していることから、本稿ではこれら組織全体を１つの経営体と捉えて、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、NPO の事業の持続性を補完すると同時に、既存の株式会社の営利事業が直面する課題をも乗り越えている。株式会社が直面する課題は２つある。

その第１の課題は、地域には営利事業だけでは充たされない社会的なニーズに対応できないことである。例えば、国際的にも国内的にも顕著な格差の拡大や貧困、資源の減少等の課題は、特定の企業による営利事業や CSR 事業では解決が難しい。しかし、地域には、企業による利益追求を目的とする事業だけでは、満たされない社会的なニーズが存在する。第２の課題は、地域への貢献性が約束されないことである。地域の自治体は、暮らしが成り立ち、かつ維持できるための安定的な財源を必要とするが、企業の事業利益が、長期的安定的に地域に還元されるとは限らない[30]。企業が「地域への貢献」を事業理念に掲げ、本体事業や CSR 事業を実施したとしても、経営状態が悪化した場合には、当該事業の縮小や撤収があるかもしれないという点を考慮しなければならない。当該企業の事業規模が大きければ大きい程、雇用される従業員数が多ければ多い程、地域が受ける恩恵は大きく、撤収時の打撃もまた大きい。それに対して、自治体や住民が、刻々変化する外部環境にさらされる企業の経営状況や倒産リスクを予測して、対応策を準備することは困難である。長期的な「地域への貢献」が担保されるためには、地域・企業双方に利益があり、かつ企業が「経営理念か

30 現代の日本の会社制度の課題について、コリン・メイヤーは、以下のように指摘している。「日本の株式会社に見られる引き起こされるインサイダー取引、保守的な行動、革新的な行動の不足、情報の非開示、企業統治や管理運営の機能不全は、社会（市民）からの企業への信頼を損なう結果を招いている。その根本的な原因は、株式会社制度そのものにある」「世界で課題となっていることは、株式会社が短期的利益を求めて行動する株主への利益配分を優先する結果、長期的展望での企業価値を毀損し、地域会社のような広範なステークホルダーへの利益が無視される傾向である。株式市場は、株主の利益に貢献するならば、たとえ他の利害関係者の利益を犠牲にする行動であっても好意的な評価を下すことは珍しいことではない」「日本においては、むしろ長期的株主が一般的で、株の持ち合いや銀行による株式保有に偏っていて、画一的な株保有が常態化している。より少ないステークホルダーの、より少ない参加と関与によって経営される企業は、そのコミットメントの少なさのために、実現しようとする価値を多くの人に伝達できず、社会からの信頼を得ることができない(コリン・メイヤー,2013)。」

ら離れない」ための制度的な工夫―「産業財団による企業統治」等―が必要になる[31]。

グリーンファンドグループは、NPO と株式会社を結合する「新しい経営形態」をもつことにより、NPO の組織形態の課題と株式会社の組織形態の課題をともに乗り越えている。その経営形態の特徴について、次章で詳察する。

第２節　事例研究―グリーンファンドグループの「新しい経営形態」

(N)グリーンファンドが「新しい経営形態」をもつに至った原点は、発電事業を推進する過程で、採算のとれる事業モデルを確立しえた後に、株式会社を設立して委譲し、自らは筆頭株主となる道を選んだことにある。

それによって、(N)グリーンファンドが株式会社の経営に株主として関与しながら、しかも営利追求の原理の影響を受けず、NPO の特徴である社会的使命を保持できるのである。本章では、これら３つの組織が結合した経営形態の特徴を見ていく。

5.2.1.　新しい経営形態をもつ経営体による事業―３つの特徴

(株)市民風力発電は、(N)グリーンファンドとともに風力発電事業の開発・保守管理・運営などの専門技術部門を担い、(株)市民ファンドは、市民ファンド等の資金調達部門を担う。３つの組織は、次図のような構造で、役割を分担しながら風力発電事業を進める(図 5-1)。(株)市民風力発電と(株)市民ファンドは企業であり、(N)グリーンファンドとは組織形態が異なるが、社会的使命を共有している。それらは、あたかも一つの経営体のように各役割を果しながら、地域の実情に合わせた発電事業を実施する。

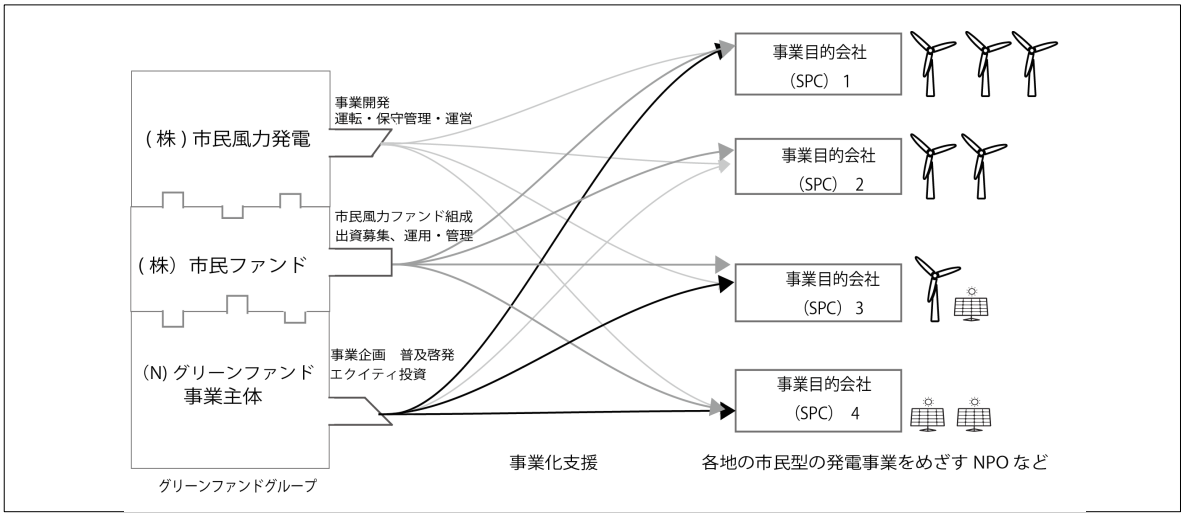


図 5-1　グリーンファンドグループの役割と推進体系図(グリーンファンド事業活動報告書より著者作成)

31　前述のコリン・メイヤーは、「産業財団による企業統治」に関して、以下のように指摘している。「世界で成功している企業の中には、産業財団によって所有されている事例がある。企業がしかるべき価値を守っているのか、様々なステークホルダーの利益、従業員・債権者の利益、株式の利益を考慮しているかを監視し、達成されていなければ株式を売却するのである。
歴史的には、強い道徳的・倫理的な原則に則って創業された企業も、株式所有の分散化に伴って、株主利益のみを求める経営に陥り、当初の原則から離れていくことになった。企業は、道徳的・倫理的な原則をもち続け、かつ、商業的にも経済的にも成功していなければならない。」

３つの組織が結合する「新しい経営形態」で実地される発電事業は、次の３つ点で成功している。第１に、地域の住民が参加する地域と一体となった事業が展開されている。市民が出資者や事業者になることができる。また、地域の住民が、(N)グリーンファンドの政策提言とミッションを共有して地域のエネルギー政策づくりに参画できる。その結果、事業利益が地域に還元するしくみが創られていく。第２に、環境保全と事業収益が両立する大手企業とは異なるビジネスモデルがデザインされ、地域に適した規模で優位性をもつ新しい技術が開発されている。後述する秋田市の株式会社ウェンティ・ジャパン等、各地では、地域に適合する新しい技術に挑戦する事業者が生まれている。第３に、事業の推進時に直面する法制度や現実的な課題と対応するために、必要な組織をその形態を選択して設立し、結合している。それらは必要に応じて外部の組織と組織の属性を問わず提携し、開かれたネットワーク型の経営体に成長する。各地に生まれる事業体は、そのネットワークとつながることで、こうした発展の過程を学ぶことができる。

新しい経営形態をもつ経営体は次図のような構造で事業を推進している(図 5-2)。各組織はいかに影響し合って上記のような特徴を得たのか、分解してそれらの機能を見ていく。

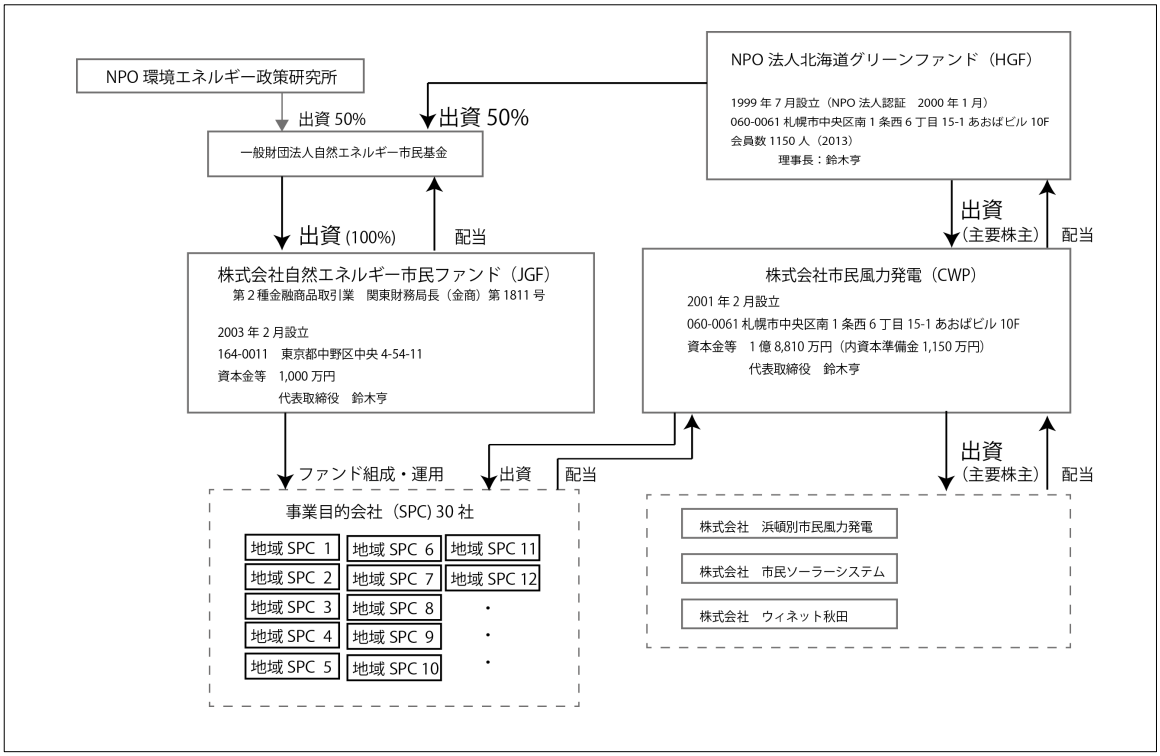


図 5-2　グリーンファンドグループの組織関係図(グリーンファンド事業活動報告書より著者作成)

5.2.2.　新しい専門技術で市場を開く風力事業会社―市民風力発電

〔１〕事業の概要

(株)市民風力発電は、NPO であるグリーンファンドから枝分かれして 2001 年に設立された風力発電に関わる事業会社である（代表取締役は鈴木亨、資本金 188.1 百万円（うち資本金 176.6 百万円、資本準備金 11.5 百万円)。2001 年に風車２機の風力発電事業を開始し、現在所有の風車は、18 機（2016)、発電量 29,000kW、事業の規模は、第 15 期（2014 年度）売上高 17,776,391 千円、営業利益 259,164 千円、当期純利益 143,517 千円である。利益は年々増加傾向にあり（株主総会資料,2015)、社員数も増えている（現在約 30 名)。札幌

に本社、秋田と東京に支社がある。約 30 社の 100%子会社と 60%～70%以上の株式を保有する事業提携会社をもつ。筆頭株主は(N)グリーンファンドである。

（株）市民風力発電の主要事業は、風力発電事業の開発とメンテナンス事業である。財務管理部門と専門技術部門を整えており、地域に事業者を育てて自律させるアセットビジネスモデルをもつ。新事業の開発を続け、事業機会を得る努力をしている。主要事業は３つの部門から構成される。３つとは、事業開発部門(新規事業の企画立案、事業化調査・解析、建設施工管理)、技術統括部門(建設施工管理、日常運転保守管理、定期点検、不具合対応)、事業管理部門(事業開発コスト・資金調達、保守メンテナンスコスト及び資金の管理、発電所資産管理)である(図 5-3)。

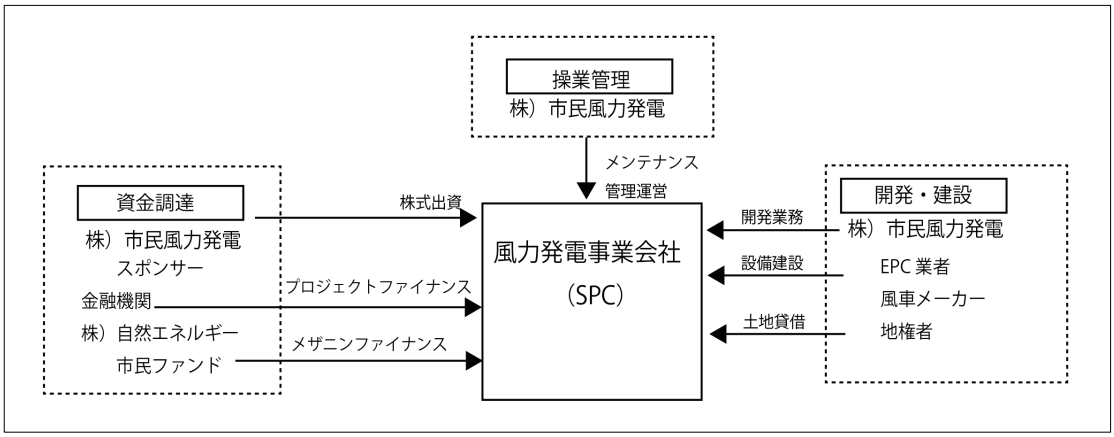


図 5-3 (株)市民風力発電の事業内容と推進スキーム(市民風力発電社内資料より著者作成)

〔２〕株式会社市民風力発電の役割―風力事業の専門技術部門を担う

(株)市民風力発電は、(株)市民ファンドとともに、(N)グリーンファンドと提携し風力発電事業を行なう。(株)市民風力発電は、市民風力発電の開発・保守管理・運営を担い、(株)市民ファンドは、市民ファンド等の資金調達を担う。

(株)市民風力発電は、現在主要戦略として、事業スキームとファイナンス戦略の多様化と、内部留保の強化を掲げている。これまでに、地域金融機関、地域生協、地域企業、ソーシャル・ベンチャー企業等と連携することにより、開発のリクス負担の低減と資金調達を実現させてきた。今後の開発案件の事業スキームでは、多様なパターンを類型化した特定目的会社(SPC)の組成、事業リスクと手数料収入及び配当利益をバランスさせた収益構造を確立するとしている(株主総会資料,2015)。事業開発で必要な先行投資、既設風車の経年劣化対応、株配当の実施等の費用に備えて、資金力を強化している。

グリーンファンドグループは、地域の発電事業を支援して、社会的課題の解決とビジネスを同時に達成する事業モデルをつくる経営方針を掲げている。地域が主導する「ご当地エネルギー」事業者及び地域生協、一次産業団体等への支援は、その中心的な事業である。地域で発電事業を開始する際には、事業主体となる風力発電事業会社(SPC)を設立し、発電した電力を電力会社や新電力に売電する。(株)市民風力が SPC になる場合と、地域の SPC の設立を支援する場合がある。プロセスは、大手企業による発電事業の際に採られる立地地域の受け入れプロセスと異なる。(株)市民風力は、地域の NPO や企業が、発電事業の事業体（地域 SPC）になることを模索し、地域の NPO や事業者が実現可能な経営形態(財団、社団、NPO、株式会社など)

を選択して設立をめざす。必要があれば(株)市民風力がその親会社となり、立ち上げ後 SPC から O&M の受注を受ける。それらがすべてできない場合、(株)市民風力が SPC になるというアプローチで地域の風力事業に参画する。このような過程を経て、地域に発電事業者が立ち上がった時には、還元される利益の活用方法を検討する経験を経て、地域づくりに発展している。石狩市における森づくりなどの環境保全等の試みはその１例である[32]。

5.2.3. 社会的投資市場を開くファンディング会社―自然エネルギー市民ファンド

〔１〕事業の概要

(株)市民ファンドは、NPOである北海道グリーンファンドができない市民出資の組成・募集・損益分配を実施するために2003年2月に設立された、(有)自然エネルギー市民ファンド）が、2004年1月に株式会社に移行して現在に至る。資本金1000万円で、代表株主は一般社団法人自然エネルギー市民基金である。(N)グリーンファンドは、同基金を設立した組織の１つである。(株)市民ファンドは、金融商品取引業者(第二種金融取引業)関東財務局長(金商)第1811号を取得し、(N)グリーンファンドが手がける発電所建設に関わる市民出資をはじめ、発電事業の初期建設費用の資金調達と配当業務を実施する。設立時より代表取締役は鈴木亨(グリーンファンド理事長兼務)、加藤秀生(事業部長兼務)の他、飯田哲也（認定NPO法人環境エネルギー政策研究所所長）が取締役を務め、河合弘之(弁護士、さくら共同法律事務所)が監査役に就く。

〔２〕株式会社自然エネルギー市民ファンドの役割―社会的投資市場の開拓

地域で進められる市民型の再生可能エネルギー事業は、地域のインフラ事業であり、地域の利益となるように設計される。電気料金の固定価格買取制度(FIT) の下で、発電事業が軌道に乗ることさえできれば、投資家にとっては、価格変動リスクが低く、安定的な配当を得ることができる商品となる。しかし、風力発電事業は、風況調査、環境影響評価、研究開発に係る先行投資が高額で、中小企業や NPO が参入することは困難である。(N)グリーンファンドは(株)市民風力とともに、その領域に参入し、中小企業や NPO でも事業主体となれる、安定的な事業モデルを創出した。その初期投資費用の調達を可能にした最初のファンドモデルが市民出資[33]であった。市民風車建設の初期費用の殆どは、 匿名組合契約(商法第 535 条-542 条)を活用した市民出資で調達された（第Ⅱ部第 4 章)。市民出資は、(N)グリーンファンドの独自事業であるグリーンファンド基金(グリーン電気料金制度)から発展してファンディングモデルであり、このしくみの発明が、市民による風力発電事業に道を開く契機となり、市民出資を活用した市民型の発電事業は全国に波及した。市民

32 石狩市の厚田市民風力発電事業は、石狩市、地域住民と連携している。売電収入の一部は石狩市に寄付されている。石狩市は、環境まちづくり基金を設けて地域の環境保全（植林等の森づくり活動）に活活用される。市民からの出資の募集と分配を行なう株式会社あい風市民風車基金は、融資金利の 1%を厚田区の地域振興団体に還元する（鈴木,2014 年 7 月 4 日)。

33 鈴木は、このモデルについて以下のように述べている。「企業の与信ベースで代表者の保証印を前提とするコーポレートファイナンスではなく､身の丈に合わない組成コストを要するメガバンクベースのプロジェクトファイナンスでもない、低コストでリクス分担が担保されたローカルなファイナンスモデルを模索し、構築してきた。市民風車は、エネルギー政策と地域政策、金融政策の領域を横断して、持続可能な地域社会を創り出す重要なソリューション（鈴木, 2014 年 7 月 14 日）である。」

出資により調達された 23 億円は、地域の市民共同発電所の設立資金になり、20 年間で出資者に返済され、売電利益の一部は地域の経済振興や環境や福祉に還元される。このように、 (N)グリーンファンドは、株式会社化したファンド会社を設立して併設することにより、NPO 単独ではできない出資者へ配当を可能にし、(株)市民ファンドは、リスクをヘッジした市民出資を組成し、出資を集め、運用している。

地域における市民型の発電事業は、新しい地域活性化事業の１つである。市民出資の活用を通して再生可能エネルギーに投資する市場が開拓されたことにより、これまで参画に躊躇していた地域の金融機関をこの市場に招いている。市民出資に端を発する「再生可能エネルギーファンド」は、再生可能エネルギープロジェクトに投資するインフラファンドの一種として、現在定着しつつある(再生可能エネルギー事業の情報開示に係る検討会,2016)。(株)市民ファンドは、(N)グリーンファンドとともに、上記のような投資市場を開拓する役割を果してきたのである。

5.2.4. 社会的使命の源泉–北海道グリーンファンド

前項の２つの株式会社の事業モデルと企業のアイデンティティに影響を与えているのは、その母体となった、(N)グリーンファンドがある。本項では、(N)グリーンファンドの組織形態に焦点をあて、事業の概略を説明した後、ヒアリング調査結果を基に経営形態の特徴を明らかにする。

〔１〕NPO 法人北海道グリーンファンドの事業内容

(N)グリーンファンドは、1999 年に札幌市に設立された。理事長は鈴木亨、年間の事業規模は約１億１千万円(2015)である。2001 年に浜頓別町で営業運転を開始した市民風車第１号機「はまかぜちゃん」をはじめ、現在まで 18 基の市民風車設立を主導してきた。年間出力約 29,000kW、約 19,000 世帯相当(1 世帯 300kWh/月(電事連)年間 6800 万 kWh と想定)のエネルギーが供給されている。市民の出資額は、１件あたり平均 60 万円で、2～2.5%の利益分配を達成している。(N)グリーンファンドは、各地域の市民発電事業の創設と経営支援も行い、その結果、各地域の NPO 等による市民風車を設立した事例や、(N)グリーンファンドや(株)市民風力発電が事業目的会社を設立して経営する事例がある[34]。

(N)グリーンファンドとグループ組織は、おおよそ、４つの発展過程を辿って現在の形態になった。第１期：NPO 創業期（グリーン電気料金制度と市民出資で日本初の市民風車建設、第２期：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、第３期：各地域での市民共同発電事業の展開～風力事業以外の発電事業への応用、第４期：中規模発電事業の開始、という過程である。第２段階で、既存の NPO が直面する「事業の非持続性」壁を乗り越え、再生可能エネルギー市場を開拓した。同時に政策提言事業を通じて、電力システム改革の端緒を開いてきた(加藤,2015)。地域では、プロダクツが提供されることによって、市民が主導する再生可能エネルギー事業が立ち上がり、再生可能エネルギー市場が形づくられて

34 各地における発電事業者の設立例は、2001 年に青森県にグリーンファンドに学んだ NPO 法人グリーンエネルギー青森、2004 年に有限責任中間法人いしかり市民風力発電、グリーンファンド石狩等がある。設立された市民風車には、秋田県潟上町の「天風丸」(2003)、青森県鰺ヶ沢町の「わんず」(2003)の他、石狩市の「かりんぷう」(2004)「かぜるちゃん」(2004)がある。2007 年迄に青森県大間町、秋田県秋田市、千葉県旭市、茨城県神栖市、2014 年迄に石川県輪島市、秋田県にかほ市、秋田県由利本庄市において、全 18 基が建設開業している（2016）。

いる。以上の北海道グリーンファンドの事業の成果は、「市場を動かすことによって、国や自治体の政策・施策を動かし、市場と政策両面から、市民の暮らしのインフラを、再生可能エネルギーを用いたものに変えてゆく」事業モデルにより達成されてきた。新しく形成される再生可能エネルギー社会が、既存の社会を動かすという事業モデル（社会変革モデル）に、北海道グリーンファンドの本質的な要素がある。北海道グリーンファンドが掲げる「市民が社会を変えていく」という理念には、「社会変革性」と、「市民性」が内在している。

〔2〕北海道グリーンファンドの役割–ミッションを形づくる

本項では、グリーンファンドの事業が遂行されうる経営形態の特徴を把握するために、グリーンファンドの組織に関して４つの観点（ミッションの共有、ガバナンス、組織管理、事業統合）について聞き取り調査を行なった[35]。結果は以下の通りである。

ミッションの共有

理事長鈴木亨、事務局小林ユミ、(株)市民風力取締役加藤秀生は、設立趣意書や定款に明示される事業目的、活動内容、行動原理を理解し共有している。(N)グリーンファンドは、事業理念を実現するための活動を一貫して実施してきたため、事業目的、活動内容、行動原理は、(N)グリーンファンド全体に伝えられている。同時に、「人と人、組織と組織のつながり」を重視する考え方が浸透している。

ガバナンス

グリーンファンドには、自由に議論できる組織風土があり、総会・理事会の意思決定のしくみがある。理事会と事務局は、役割と責任の分担が明確にされている。事務局は理事会に対し、毎年事業報告と会計報告を行い、理事会の議事内容は文書で記録されている。理事会では、「既存の活動」と「新しい展開の事業の機会」を意識し、課題を克服する方法を常に模索している。組織運営や活動・事業に関わる法令を把握し、一貫性のある事業が系統的持続的に実施されている。事務局では、発電事業に関する業務の他、複数の調整とイベント・セミナー等の普及啓発事業を担っている（グリーンファンド活動事業報告書,2000-2016)。

組織管理

グリーンファンドのミッションは明確で、中・長期計画が立案され、直面しているリスクは把握されている。事業ミッションは、普及啓発事業を通じて社会に伝えられている。

事業に必要な資金が、会費・寄付・グリーン電気料金制度、調査・研究委託の受託への公的資金、民間財団からの助成、売電収益、地域に立ち上がる事業者へのコンサルタント事業などにより調達されている。風車の稼動率に応じて収益の増減はあるが、固定費はカバーされ、総じて事業利益は増加している。財務管理は NPO 会計基準に準拠して適性に管理され、外部監査が行なわれ、活動計算書が公開されている。発電事業に関しては、(株)市民ファンドのファイナンス業務の財務管理が反映されている。

35　パブリックリソースセンターによる NPO 組織診断基準を基に、調査票（第 5 章附録）を作成し、理事長鈴木亨、事務局の小林ユミに対する半構造型ヒアリング調査を実施した。検討項目は、調査対象者のルーツ(4 項目)ミッション(3 項目)ガバナンス(8 項目)、組織管理(11 項目)、事業統合(2 項目)全 28 項目である。

事業統合

(N)グリーンファンド、(株)市民風力、(株)市民ファンドの各社は独立経営されているが、経営理念と社会的使命は、スタッフの内面と行動形態に刻まれている。市民風車事業のゴールまでの進展度のモニタリングは各社で実施される。グリーンファンドの事業の中には、政策提言事業があり、北海道・札幌市・石狩市等、各地の地域のエネルギー政策の策定に参画している。「グリーンファンドの成果を、国・道・自治体の再生可能エネルギー事業に戦略的に統合させる」構想は、経営者レベルで立てられている。

上記結果から、(N)グリーンファンドの組織形態の特徴をまとめる。当組織が他の NPO と異なる点は３つある。第１の点は、手堅い組織管理・財務管理が実施されていることである。第２の点は、多様収益性を備えていることである。その結果、行政に依存することなく、事業の持続性を獲得できる。このような特徴をもちえる理由は、前項で見たように、事業モデルに「社会変革モデル」があり、それを実際にオペレートできることにある。第３の点は、グリーンファンドは政策提言事業を実施し、新しいエネルギー政策の立案に参画していることである。その結果、事業成果と新しいエネルギー政策が、地域で統合されながら事業が進められることになる。こうして、(N)グリーンファンドは持続可能な NPO になった。

5.2.5. 新しい経営形態を有する組織–グリーンファンドグループ

本項では、グリーンファンドグループの経営形態の特徴を総括する。(N)グリーンファンド、(株)市民風力、(株)市民ファンドが結合した経営形態では、(N)グリーンファンドが、営利企業レベルの財務・ガバナンス機能を保有する一方、(株)市民風力、(株)市民ファンドに、地域における住民合意形成の手続きと、環境や自然との調和の原則が根付いている（鈴木,2014 年 7 月 14 日、加藤,2014 年 9 月 25 日、小林,2014 年 9 月 12 日）。グリーンファンドグループは、既存の NPO が陥りがちな「事業の非持続性」を克服し、既存の株式会社の経営形態に備わっていない「長期的展望で地域に利益を還元する」しくみを備えるに至った。このような新しい経営形態をもつグリーンファンドグループの再生可能エネルギー事業を通じた地域活性化事業の特徴をまとめる。

第１の特徴は、利益が地域に還元される点である。(N)グリーンファンドと株式会社２社は、地域の意思決定に沿った風力発電事業を進めてきた。その過程で、地域の NPO や企業を事業主体とする発電事業モデルと市民出資による直接金融のしくみを確立した。地域に根ざした発電事業による利益が地域に還元された時、その利益の活用方法が検討され、地域自立型の地域づくりを誘発する。

第 2 の特徴は、事業利益と環境保全が両立する風力事業を開発し推進できる点である。(N)グリーンファンドは環境教育や普及啓発事業を実施する環境 NPO の側面がある。政策提言 NPO として実績のある環境エネルギー政策研究所(isep)とも連携している。(株)市民風力は、10 年間の調査研究と開発から、持続可能な風力発電事業モデルとオペレーション技術を保有する、中小規模風力発電事業者を牽引する企業の１つに成長した(加藤,2014 年 9 月 25 日)。市民型発電事業の難関である初期費用の調達は、(株)市民ファンドが担う。２社はこのように NPO と連携して、利益と環境が両立する風車事業を推進する。地域の自然環境(自然資本・社会資本を担保する)と調和しながら発電事業を進めることは、主に一次産業を基盤とする地域の持続可能性を、長期的に高めることになる。それら２社の企業イメージは、NPO と協働する、環境との調和や社会変革

性をもつ未来志向的なものになる。

第３の特徴は、事業理念を実現するために必要な組織を、現実的な法人形態を選択して立ち上げ、グループの事業体系に組み込んでいる点である(前出図 5-2 参照)。グリーンファンドグループは、グループ内に NPO と株式会社の経営形態をもつため、公的セクターの組織とも民間セクターの組織とも連携できる(表 5-1)。自治体と連携する場合には非営利組織である(N)グリーンファンドが主体となり、民間事業との事業提携には(株)市民風力が主体となるのである。この体制により、発電事業の開発や計画段階では(N)グリーンファンドが地域の NPO を支援し、プロジェクトが立ち上がった後は(株)市民風力が事業開発やメンテナンス事業を実施するというように、事業の連続性が担保されることになる。更に、グループ内に株式会社があることは、地域の他企業と資本提携してプロジェクトを組織したり、新会社を設立したり、金融機関や大手企業と提携してインパクトの高い事業に挑戦する条件を備えることになる[36]。これらの事業の推進に必要な資金調達は、自前のファンディング会社である(株)市民ファンドが担い、他の財団とも提携関係を築いている。他方、自治体に特化したサービスを実施する組織として、社団法人である北海道再生可能エネルギー振興機構がある[37]。以上のように、グリーンファンドグループは、パートナーとなる相手のセクターや形態に左右されず、あらゆる経営形態の組織と連携することができる。

表 5-1　３つの組織形態を活用するグリーンファンドグループ（著者作成）

	セクター	組織形態	行動原理	特徴	技術	グリーンファンドグループ内組織
1	市民 セクター	NPO の組織形態	市民性 社会変革性 非営利性	地域への利益還元 損益非分配	地域の意思決定と 事業成果の統合	NPO 法人 北海道グリーンファンド
2	民間 セクター	株式会社の組織形態	利潤の追求 事業の持続性	株式による資金調達 有限責任性 株主への利益還元 損益分配	マーケティング プロモーション 専門技術 事業開発 財務管理	株式会社 市民風力発電 株式会社 自然エネルギー市民ファンド
3	公的 セクター	国・自治体	平等性 非営利性	地域資源の管理 財政	政策立案	再生可能エネルギー 振興機構

(N)グリーンファンドと(株)市民風力が地域の発電事業の立ち上げ支援に関わる際には、「地域がやると決める」ことが前提となる。この手続きは、22 基の大型風車で最大 66MW の発電量が見込まれている秋田潟上ウィンドファームのような規模の大きいウィンドファーム事業においても、基本的には同様であり、本稿で述べてきた第１、第２、第３の特養を備えている。(株)市民風力が共同出資して設立された株式会社ウェンティ・ジャパン（佐藤裕之社長）[38]が中核となって計画中の上記事業は、秋田市に最初の市民風車が立て

36　(株)ウエンティ・ジャパンは、日本製紙株式会社（馬場文雄社長）と日本製紙ウェンティ風力株式会社を設立し、秋田市向浜地区で風力発電事業を行なうことが決まった。この事業では、北都銀行より事業を調達し、EPC 方式で調査・設計（Engineering)、風車、変電機器他の調達（Procurement)、施工（Construction）を三井造船株式会社に発注する。発電した電力は東北電力に売電する（同社プレスリリース 2016 年 3 月 3 日)。

37　北海道再生可能エネルギー振興機構は、北海道の再生可能エネルギー導入拡大に必要な事業を実施するために、74 自治体の市町村長が発起人となって設立された（2012）一般社団法人である。理事長に鈴木亨が就任している。

38　(株)ウェンティ・ジャパンは、再生可能エネルギー事業の開発・事業を行なうために羽後設備株式会社、株式会社市

られてから 10 年の月日が費やされて実現されるプロジェクトである。

第３節　NPO と株式会社が結合する経営形態の可能性

以上、見てきたように、NPO が既存の NPO が抱える経営形態上の困難な要素を克服して、地域の課題を解決する事業に取り組む際に、「NPO と株式会社が結合する経営形態＝新しい経営形態」は、その実現に役立つ経営形態モデルである。

本節では、グリーンファンドグループの事例分析から得られた、新しい経営形態をもつ経営体の「新しい経営形態」の可能性を、既存の NPO が直面している課題に対する解として提示する。

5.3.1.　持続可能な NPO の経営形態とその可能性

NPO の経営形態は、活動や事業の利益を、地域に還元するための事業に適合する。「持続可能な NPO」は、手堅い組織管理と財務管理を行い、多様収益性を確保し、社会的使命を達成するための事業を持続的に実施する。彼らの活動や事業に内在する行動原理は、社会変革性と市民性である。NPO は、この２つの原理を体現する事業の実施によって、社会の課題を解決し、地域社会に貢献する。

NPO の「利潤の最大化を目的とはしない」行動原理は、企業の「利潤を追求する行動原理」とは直ちには容れ合わないが、事業資金の確保及び財とサービスの安定的な供給は、ミッションを実現するための前提である。異なる行動原理をもつ営利企業や財団とも社会的使命を共有して連携することよって、その課題を乗り越えることができる。

5.3.2.　持続可能な NPO と結合する株式会社の経営形態とその可能性

企業は、営利益を追求し、事業を持続させ、事業利益は株主と内部留保に還元される。ゆえに株式会社は、利益の最大化と事業の持続性を担保する事業に適合する。持続可能な NPO と結合する株式会社は、株式会社の組織形態がもつ利点を保持したまま NPO の特徴を理解して提携する。NPO と連携して進める事業では、地域の住民や事業者が掘り起こされて育てられる。従来の企業―消費者の「売る・買う」という関係性ではない関係(共同作業)で、財・サービスがやりとりされ、それらの事業は、各地域に適合する事業モデルに精錬されてゆく。「NPO と結合する株式会社の経営形態」をもつ事業体は、事業の進展に従って、NPO に内在する「市民性」「社会変革性」「地域への貢献性」を共有するようになり、「NPO と結合していること」を強みとする企業アイデンティティが醸成される。

5.3.3.　NPO と株式会社が結合する経営形態＝新しい経営形態とその可能性

NPO と株式会社が結合する経営形態は、NPO の経営形態と株式会社の経営形態の両方を併せもつ。この「新しい経営形態」をもつ事業体に属する NPO は、営利企業の行動原理（営利益の追求と事業の持続性）と技術（マーケティング、プロモーション、顧客主義、財務管理能力）を体得し、株式会社は非営利組織の

民風力発電、北都銀行をはじめとしたフィデアグリープなどが企画・設立した事業会社である。秋田県内で運転中の２つの風力発電施設に関与しており、6 箇所 36 基の風力発電施設を建設中または開発中である（同社プレスリリース 2016 年 3 月 3 日）。

行動原理（社会変革性、市民性、長期的展望での課題解決）と技術（地域の意思決定と事業成果の統合）を体得する。この事業の社会的使命は、NPO からもたらされ、参画する事業体の増加と規模の拡大に応じて、関係する人や組織に理解され伝えられる。

「新しい経営形態」をもつ事業体は、いずれのセクターに属する組織とも提携して、政策でも、営利事業でも、ボランティア活動でも供給されなかった財とサービスを創り出し、地域に暮らす人々へ安定的に供給する。彼らは、政策、財とサービス、提供者と購入者を出会わせて、売買が成立する(需給調整する)ように繋ぎ合わせ、それまで存在が見えなかった市場を切り開く。この市場では、社会的責任を果しながら投資行動をとる人と、消費行動をとる人が出会い、当該事業の担い手に育てられる。事業規模と参画者が拡大することによって、この市場は大きくなっていくのである。

NPO は、事業の持続性を担保する営利事業を備えることによって、企業は、社会的使命を保持し続けるための制度的な工夫を付加することによって、「新しい経営形態」を獲得することができる。

5.3.4. NPO を母体に誕生する地域一体型の企業の可能性

グリーンファンドグループの事例分析結果は、以下のような、NPO を母体とする地域一体型の企業の誕生を示唆する。

NPO を母体とし、新たな産業を創造する、地域と一体となった企業は、3 つの過程を経て誕生する(図 5-4)。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、技術革新とコストダウンが達成される。第 1 段階では、NPO が「理念の確立～非営利活動の実践」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」を主導する。事業化にはファンディング会社や既存の財団が地域の新産業に投資するような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−地域一体型の企業−が、地域単位の新しい産業形態を創造する。第 2 段階で形成された投資市場が、第 3 段階で大きくなれば、今日の株式会社の経営上の課題である「事業が理念から乖離しない」ために模索される「産業財団による企業統治」に類するしくみを、地域単位で創ることができる。グリーンファンドグループは現在、第 3 段階の事業モデルの他地域展開により、新しい産業形態とその市場を創造した第 4 段階にある。

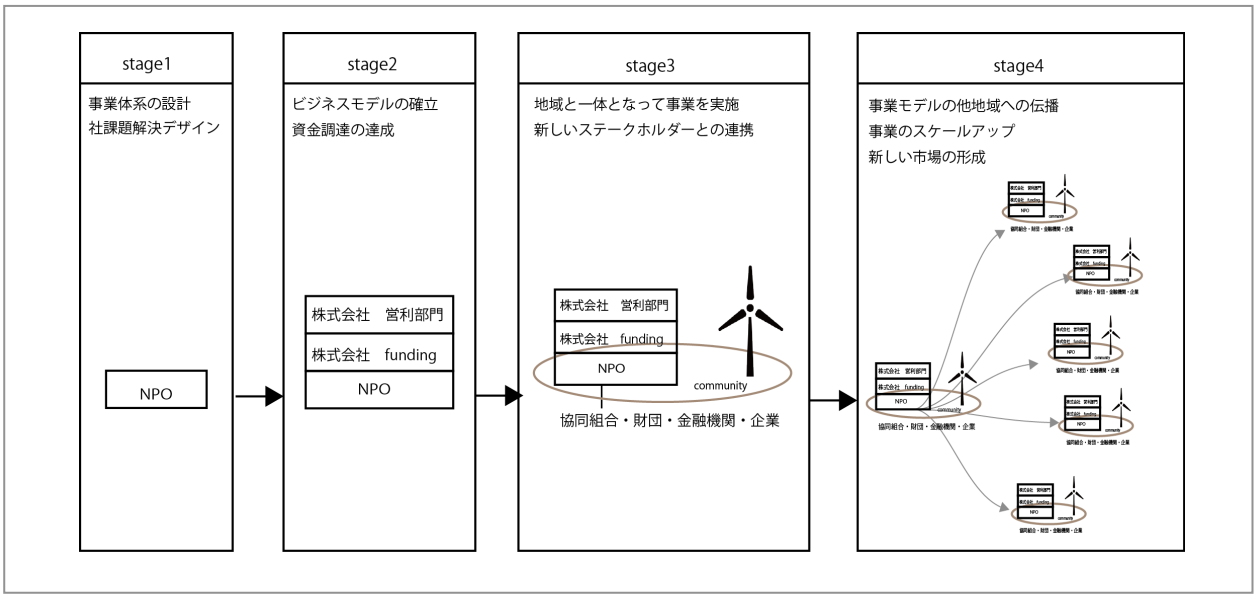


図 5-4　地域一体型の複合企業の誕生プロセス（著者作成）

NPO は、事業を成長させる法制度上の助けがない中で理念を実現させるために苦心している(第１節)。グリーンファンドグループの事例分析結果は、この限界を越えることのできる地域一体型の企業の誕生を示唆する。この企業は、第２節第３項で示した３つの段階を経て誕生し、複数のセクターの組織と連携し、現実に対応して組織を改編する。この新しい経営形態をもつ事業体は、国や自治体の政策だけでも、民間企業の事業だけでも提供できない財やサービスを安定的継続的に供給することができる。そしてその起点に存在する組織は、事業の継続性に課題を抱え、営利事業の市場メカニズムから遠い場所に存在する NPO である。各地で求められる新しい地域活性化事業を担うことを志向する NPO は、現実に柔軟に対応しながら社会的使命を実現する道を模索しなければならない。新しい経営形態をもつことに挑戦することは、その選択肢の１つとなる。

第Ⅱ部　新しい経営形態をもつ組織の機能

第６章　協同組合型の地域会社

第Ⅱ部第１章において持続可能な非営利組織（NPO）を議論した際に、(N)グリーンファンドにとって、生活クラブ生協の事業理念や方法論は、実践者の行動形態に影響を与えており、生活クラブ生協北海道から、(N)グリーンファンドの市民風車事業への支持があったことを見た。第Ⅱ部第 5 章において、新しい経営形態を有する組織として、NPO と株式会社の経営形態の特徴の議論した際に、この経営形態をとる組織が、地域社会の事業規模を大きくする過程で、協同組合を含む他の事業者と連携していることを見た。本章では、協同組合を主たる組織とする発電事業体が、地域社会の産業創造の担い手となる事例を分析する。本章では、第１部第３章の半澤彰浩の言葉を、分析のリソースに用いる。本章では、協同組合の経営形態の利点を生かし、かつ既存の協同組合の課題を越え、協同組合以外の組織形態である NPO や株式会社、自治体などと協働事業を行うことにより、持続可能な地域社会を創造する組織を、「協同組合型の地域会社」と呼ぶ。協同組合型の地域会社の核になる組織は、協同組合であり、それが、地域社会を創造する事業を主導する。

本章の目的は、(N)グリーンファンドと（株）市民風力と首都圏の生活協同組合が共同出資して設立された一般社団法人グリーンファンド秋田が実施する秋田県にかほ市における生活クラブ風車夢風プロジェクトを事例研究することにより、「協同組合型の地域会社」の特徴と可能性を明らかにすることにある。

本章では、第１に、協同組合をめぐる国内の制度上の課題と、協同組合をめぐる国際的な文脈を概観する。第２に、グリーンファンド秋田の夢風プロジェクトを事例研究する。第３に、協同組合による地域社会の形成事業の特徴を、国際的な協同組合運動の文脈と比較しながら検討する。第４に、協同組合型の地域会社の特徴を、主に協同組合の理念と方法論の観点から明らかにした上で、協同組合型の地域社会の形成事業の可能性を提示する。

第１節　協同組合をとりまく課題

6.1.1.　制度上の課題

国内の協同組合をとりまく環境には、大きく３つの課題がある。生活協同組合や労働協同組合をはじめとする協同組合の多くの組織は、地域の産業を支える組織ではあるものの、他の協同組合や NPO、株式会社、自治体等との連携は弱く、町内会や自治会等の地域集団との結びつきが希薄であることが指摘されている（原田,2010,p154-p155）。このような協同組合と他組織の連携の困難さが第１の課題である。第２には、第一次産業に見られる各協同組合は、所轄官庁の認可を受けて設立され、個別法によって分立しており、セクターを越える協力関係が生まれにくい法制度下にある。第一次産業を主な対象とする個別に並立する協同組合の現法では、個別法の種別に属さない分野の協同組合や小規模の協同組合は設立できず、協同組合間の連携も進みにくい。これらの課題を克服する上位法規の制定は実現していない。

第３の課題は、協同組合をめぐる国際的な動向と国内の産業政策が乖離していることである。近年、公的セクターのガバナンスと市場経済システムの機能を併せもつ産業創造の担い手の一つとして、協同組合が注目され、国連が定めた国際協同組合年(2012)を挟んで、国連総会、国際労働機関（ILO）、国際協同組合同盟（International Co-operative Alliance:以下 ICA とする）は、協同組合組織による社会的弱者への生活関連サービス事業、保育・教育・環境整備事業の支援を呼びかけてきた。国連総会と ILO は、各国政府に対し、

上記組織を支援する立法と施策の整備を進めるよう勧告している。しかし、これまでのところ日本政府は、こうした国際的な要請には応えていない。既存の協同組合は、法的には分割されたまま、従来の個別の協同組合法の枠内で産業振興を担っている。

以上のように、国内的な３つの課題（第１の課題：「協同組合間及び他組織との連携の困難さ」、第２の課題「多様な協同組合を設立することができない」個別の協同組合法の限界、第３の課題「協同組合の国内の法整備と国際機関からの要請」との乖離）が、協同組合が社会的なインパクトを大きくすることを阻む制度上の要因となっている。

6.1.2. 国際的な文脈

2008 年の国際金融危機以降、協同組合は、地域社会を支える可能性がある経営形態モデルとして注目されている。それは、組合員全体の利益を長期的に追求し、人的資源を中心に運営するため、雇用の創出と安定に役立つと考えられていることに依拠する。また、「協同組合は、資本主義経済の脆弱性を補完して、新しい経済成長の動力となる潜在的な可能性がある」との見解から、国連総会において、「国際協同組合年(2012)」が決議され、各国政府に協同組合の発展を促す法制度の整備を勧告した他、国際労働機関（ILO）もまた[39]、協同組合にその役割を期待し、法制度の整備を求めている。一方、近年の金融・経済危機、地域紛争やジカ熱などの疾病、医療・福祉の不足、若者の失業などの課題に対して、協同組合がこれらの受け皿となって対処し、危機への耐久性（resilience）をもたらすビジネス・モデルを模索する試みも見られる（鍋島，2012）。このような時代的な趨勢に対応し、協同組合の活性化により、新しい社会統合的な経済モデルを構築しようとする国々がある一方、日本国内では、協同組合に対して上記のような定義を付す法制度はなく、協同組合に関する法規は、個別法が並立したままになっている。

こうした現状の中で、各地域で地域社会を支える事業を担う協同組合は、その不備をぬって、国際的文脈における協同組合の理念や価値及び原則を取り入れ、国際的な協同組合運動や国連が期待する役割を自らの地域に必要な事業の実践によって果している事例がある。秋田県にかほ市における生活クラブ風車の夢風プロジェクトは、そうした事例の１つである。

第２節　事例研究–生活クラブ風車夢風プロジェクト

(N)グリーンファンドが進める市民共同発電所事業を、NPO が主導する発電事業とするならば、一般社団法人(が進める発電事業は、協同組合型の地域会社が主導する発電事業ということができる。(社)グリーンファンド秋田は、協同組合の理念と方法論をもち、地域のニーズに応じて、地域の生産者や加工業者、発電事業に関わる NPO や株式会社、地域の自治体と提携することができる経営形態を有する組織である。本節では、その詳細を、（１）生活クラブ生協の事業理念と方法、（２）生活クラブ神奈川の事業理念と方法、（３）生活クラブ風車夢風プロジェクトの事業理念と方法、の順に見ていく。

39 国際労働機関（LIO）は、設立以来協同組合が労働者の雇用を支える組織となるための試みを継続してきた歴史的経緯がある。

6.2.1. 生活クラブ生協のエネルギー政策–理念と方法

(社)グリーンファンド秋田の母体となる生活クラブ生活協同組合（生活クラブ）は、日本に約 600 ある生活協同組合の中の一つである。組合員は、商品を買う顧客ではなく、「出資し、利用し、運営する」参加者であるとされる。中核事業である共同購入事業で扱われる製造され購入されるものは、市場で売買される商品（＝利益を得るための財）と区別されて消費材と呼ばれ、一般の商品の生産過程とは異なり、生産者と組合員が協力して開発される。独自の原則と基準をもち、食糧自給率を高めるために、国産のものを多く扱う。生活クラブ連合会は、全国 21 都道府県に 33 の生活クラブからなり、組合員数 34 万人、供給高は 816 億円、出資金は 377 億円（2013 年 9 月）である。そのうち首都圏 4 単協（東京・神奈川・埼玉・千葉）の組合員数は 20 万人、供給高は 570 億円、出資金は 228 億円であり、全体の約 60%を占める。

生活クラブは、これまで主に 3 つの運動を実践してきている。一つめの活動は、生活に必要な材をつくる運動、２つめは、生活に必要な社会的機能やサービスをつくる運動、３つめは、人と人の関係を豊かにつくる運動（地域コミュニティの形成）である。１つめの活動は、共同購入事業を中心とした生活クラブの活動をさし、２つめの活動は、前者から生まれたワーカーズ・コレクティブや地域福祉や環境活動をさし、３つめの活動は、それらの活動を総合して進められるまちづくりを指す。これらの活動を進める上で必要な時には、生活クラブは国や自治体の法制度の改善や必要な法制度の提案も行なう。以上の３つのとりくみは、主に共同購入を行なう組合員と店舗（デポー）とワーカーズコレクティブをフィールドにして、組合員の活動とワーカーズの労働によって実施される。このようなアプローチを「協同組合による地域社会の形成手法」と呼ぶことにしたい。

生活クラブのエネルギー事業は、これらの活動の１つであり、その理念は、「限りある化石燃料未来世代に大きな不安を残す原子力から、市民による持続可能な自然エネルギー社会をめざす」ことにある。2012 年の首都圏 4 生協による生活クラブ風車（夢風）の建設は、この理念を実現するための、エネルギーを自給・自治する事業の開始に位置づけられた事業である[40]。

6.2.2. 生活クラブ神奈川の事業理念と方法–食・福祉・環境の自給圏を形成する

(社)グリーンファンド秋田設立の核になった組織は、生活クラブ神奈川である。生活クラブ神奈川の第 10 次中期計画（2016 年–2020 年）による、５カ年の基本構想の主題は、「食」・「福祉」・「環境（エネルギー）」の自給圏と働く場の創造である。生産者と消費者による消費材の製造と、販売を計画的にマネジメントする共同購入事業の展開によって、「食の自給圏」をつくり広げていこうとする事業は、生活クラブの設立当初、山形県庄内の米農家が生産したトラック 1 台分の米を、生活クラブが一括購入したことから始まる（半澤インタビュー)。現在は、事業の成長と可能性を高めるために、共同購入の供給量を５年間で 10%伸ばすことを目的に掲げる。「自らの生活に必要なものは自らつくり、自ら購入する」経営理念は、地域に必要な福祉事

40 生活クラブ連合会が 2013 年 12 月に連合理事会で決議した総合エネルギー基本政策には、再生可能エネルギーの生産と、グリーン電力を選択して使う事業の推進が、掲げられ、７つの生活クラブエネルギー原則–（１）省エネルギーを柱とした持続可能な社会への転換（２）原発のない CO２を減らせる社会の構築（３）地域への貢献と自然環境に留意した発電事業の推進（４）電気の価格や送配電のしくみの明確化（５）生活クラブの提携産地との連携とエネルギー自給率の向上(６)エシカルコンシューマーとして再生可能エネルギーによる連携し、提携生産者が発電した電気の共同購入(７)生産から廃棄までの全適性管理・処分–が定められている。

業を、地域で開始する「ケアの自給圏」をつくる事業に広がり、夢風の建設と発電事業の開始を契機に、「エネルギーの自給圏」をつくる事業にも広がった。「エネルギーの自給圏」は、3 つの段階を踏んで実現しようとしている。「エネルギーの使用量を減らす」第 1 段階、「自然エネルギーをつくる」第 2 段階、「エネルギーを選択して使う」第 3 段階である。この方針は、生活クラブの「総合エネルギー政策」とも一致している。風力発電事業と太陽光発電事業の第 2 段階まで実践事例を出すことができたため、現在は、第 3 段階の組合員による「電気の共同購入」事業に着手している。この工程が確立されることで、首都圏で消費するエネルギーを、生産可能な地域で、地域の自治体、地権者、農業生産者とともに創り、首都圏に供給することが可能になる。この構想が首都圏と立地地域をひとつのコミュニティを捉える「エネルギーの自給圏」である。

6.2.3. 生活クラブ風車夢風プロジェクト

〔1〕概要

生活クラブ神奈川、東京、千葉、埼玉の 4 生協、(N) グリーンファンド、(株) 市民風力が出資して[41]設立された(社)グリーンファンド秋田による秋田県にかほ市の生活クラブ風車「夢風」(出力 2000kW) の風車発電事業 (2012 年 4 月営業開始) は、(社)グリーンファンド秋田とにかほ市で協議しながら進められている協同組合主導型の風力発電事業である。(社)グリーンファンド秋田の代表理事は、生活クラブ神奈川の専務理事の半澤彰浩が務めている。生活クラブは、(N) グリーンファンドと提携することによって、単独では事業化が困難であった再生可能エネルギー事業に参入する端緒を開いた。(N) グリーンファンドは、この事業の風車の建設までを支援し、(株) 市民風力は、建設とメンテナンス事業を担っている。

生活クラブ風車「夢風」プロジェクトは、生活クラブの総合エネルギー政策の理念を実現するための第 1 段階の実践に位置づけられている。それは、「食」「福祉」「エネルギー」自給圏構想のうちの「エネルギーの自給圏」の実現をめざすものであり、首都圏で培ってきた「協同組合による地域社会の形成手法」を、首都圏とにかほ市をつなげて実践するプロジェクトでもある。このプロジェクトによって、首都圏の消費者が、自然エネルギーを選択できる (＝エネルギーの「産直」) しくみができ、にかほ市においては、にかほ市側の要望に応えながら、農業生産者や加工業者と生活クラブの組合員が、持続的に交流して学び合える環境ができた。夢風稼動後には、(社) グリーンファンド秋田とにかほ市との間に、連携推進協議会が設置され、にかほ市との間で共同宣言が出されている。風車が立つ芹田地域は農業地域であるため、生活クラブと生産者による加工品開発が進められていることを初め、農業と風車 (機械工業)、加工業、製造業、ツーリズム、等の複数の要素を噛み合わせた地域活性化事業が、にかほ市、首都圏生協、にかほ市の地域の生産者や加工業者によって企画され、進められている。

〔2〕特徴 1−地域社会への貢献

にかほ市の仁賀保高原は、風況条件がよいために、かねてから風力事業が進められてきた風力事業の先進エリアである。株式会社電源開発による風車事業に象徴される自然エネルギー開発事業は、秋田県仁賀保「ウインディヒル仁賀保」計画 (昭和 61 年 4 月) 以来のプロジェクトに連なる位置にある (「新しい潜熱型蓄熱

41 出資額は、生活クラブ東京、神奈川、埼玉、千葉の各生協が 14.8%ずつ、(N) グリーンファンド 21/8%、(株) 市民風力 19/0%である。

システムの調査研究」)。しかし、単一の大企業による大規模な発電事業は、地域社会にとっては強みであると同時に、当該企業の業績が悪化した場合に、地域全体にその影響が及ぶリスクがある。(社) グリーンファンド秋田による夢風プロジェクトは、先に述べたように、地域にある資源を工夫して新しい製品を開発する等の取り組みが波状的に生まれている点で、大規模集中型の風力発電事業モデルと異なる。にかほ市は、もともと農業と科学が融合した独特の産業構造とその伝統がある。農業と自然エネルギー事業の融合は、その強みをより強くすることができる。更に、にかほ市の周辺地域（山形県遊佐町など）でも、生活クラブと生産者ともに自然エネルギーの開発と連携を進められつつある。従って、(社) グリーンファンド秋田は、既存の産業構造の弱い部分を補い、地域社会の耐久性を高める産業創造のあり方を明示しているといえる。

一方、夢風稼動後、生活クラブ神奈川では、2014 年にあやせ総合センター、小田原センター、2015 年に特養ラポーツ三ツ沢、2016 年にちがさきセンター太陽光パネルを設置し発電事業を開始し、複合的な自然エネルギー開発を進めている。政策提言活動においては、神奈川県に対して、他団体と連携して神奈川県省エネルギー・再生可能エネルギー促進条例の制定にむけた署名活動を行っている。同条例は 2014 年 4 月に制定された。

このように、(社) グリーンファンド秋田は、協同組合型の地域会社という経営形態を用いて、首都圏と農村地域の消費者と生産者を繋げて、地域社会の耐久性を高める地域社会の形成事業を担う一方、首都圏のエネルギー政策に対して政策提言事業を遂行している。

〔3〕特徴 2−協働する組織：地域自治体、NPO、そして株式会社の設立

（社）グリーンファンド秋田による夢風プロジェクトの進展に伴い、にかほ市、地域社会の営農組合、生産者、加工業者の他、研究者の研究チーム、組合員の研修会など、参画する人や組織は増え、全国の地域主導の発電事業者や、「ご当地電力」などのネットワーク組織と協働で取り組む体制も整えられていった。にかほ市周辺の自治体の生活クラブ組織や生産者からの発電事業への支援や共同事業の依頼も増えている。一方、首都圏では、生活クラブ神奈川をはじめ、首都圏の他の生活クラブや地域の生活クラブと、政策的な一貫性をもって事業が進められており、政策提言を行なうので、環境エネルギー政策研究所などの政策提言 NPO や研究機関とも連携する。このように、(社) グリーンファンド秋田は、協同組合組織（生活クラブ生協）を軸に参画者やパートナーを得て協働事業を組織し、進展とともに規模を広げ、事業内容を多様化している。そのプロセス上では、以下に述べるように、株式会社との提携や新会社を設立して事業を遂行するなど、新しい経営形態が生まれている。

生活クラブ神奈川は、店舗（デポー）やワーカーズコレクティブを組織し、そこで消費材を供給するが、商品販売の道を模索する場合がある。その場合、同組織は、株式会社の子会社を設立する。これまでに、生協法によってできない事業を実施するために、４つの株式会社を設立し提携している。このうち、生活クラブスピリッツ株式会社（スピリッツ（株））と株式会社生活クラブエナジーは、夢風プロジェクトに関わっている。前者は、生活クラブとともに夢風協働プロジェクトに参画している。生活クラブ生協の流通が、組合員への消費者に消費材を供給するシステム（スモールマーケット）であることに対し、同社は通常のマーケットでの流通・販売を行なう。生活クラブの消費材は、国産品を原料とし、有機農業・無農薬、遺伝子組み換え飼料を使わない等のルールの元に作られるため、物流に載せるための最少ロットを揃えて、消費材の質

を担保することが課題である。結果的に製品が高価格になってしまう。スピリッツは、成城石井や百貨店で販売するルートをもち、既存の市場参入によってこの課題を解決する。

生活クラブグループでは、現在の家畜用飼料や、菜種などの原料を同レベルの質を維持し、非遺伝子組み替えとうもろこしのロットを確保して、国産飼料で飼育した乳牛からコンスターチを作るサプライチェーンを守る取り組みをしている。スピリッツ（株）は、製品の販売を通じて、非遺伝子組み替えとうもろこしを利用するアピールを続けている。このしくみを、国産加工用トマトにも応用したケースが、にかほ市芹田地区における取り組みである。スピリッツ（株）は、にかほ市芹田地区での国産加工用トマトの栽培指導を担い、2015 年度に 1 年の実験栽培を実施し、2016 年度以降、作付面積は増えている。収穫したトマトは生活クラブが全量買取り、加工業者に輸送してケチャップを製造し、生活クラブの消費材とスビリッツ（株）の製品となる。当事業に関わる同社の岡田良一は「生産者と生活クラブの間に入って、トレールして手配する」と述べている。スピリッツ（株）は、消費材を商品にして組合員の外にいる層に販売する事業モデルを有するため、協同組合と市場メカニズムの間に位置し、両方の良さを生かすことができるのである。その結果、生活クラブの食材の基準を維持できるような生産方法を担保しながら、生産者の収益を守ることを実現しているのである。

後者の株式会社生活クラブエナジー（(株）生活クラブエナジー）は、前述した売電事業を実施する生活クラブグループが設立した電力会社である。半澤が代表取締役に就任している。半澤らは、2015 年に 2016 年 4 月に開かれることが決まっていた電力全面自由化に際し、「生活クラブでんき」を組合員に供給するために 2012 年同社を設立した。同社のミッションには、「省エネと自然エネルギーを広げていくことにより原発と化石燃料に頼らない自然エネルギー中心の地域社会を創出していくこと」が掲げられている。設立理念は、６つある。６つとは、１）脱原発、自然エネルギー社会づくりにむけて、地域分散型の再生可能エネルギーを広げ、市民によるエネルギーの自治をすすめ、持続可能な未来をつくること、２）電力システム改革による家庭までの電力自由化を射程に、市民が自分たちで使うエネルギーを選択し、参加できる社会をつくること、３）電力事業に参入することで、電力の価格や仕組みを明らかにし、情報開示、透明性を確保し、素性確かな電気を手に入れる市民による電力の共同購入運動をすすめること、４）省エネをすすめ、エネルギー消費を少なくして豊かに暮らせる地域社会をつくること、５）生活クラブ運動グループや市民団体など、自然エネルギーでつながるネットワークを広げ、脱原発をすすめること、６）エネルギー政策に対して実践を通じて異議申し立てを行なうとともに電力の独占体制に風穴をあけ、エネルギーの産地提携により食とエネルギーの地域間連携を進めること、である。

（株）生活クラブエナジーは、自然エネルギーによる電源構成で、東京電力管内の 55 拠点（生活クラブ事業所、生産者、福祉事業者）と北海道、東北、中部、関西電力管内 12 拠点に電力を供給する。消費者は、こうしたプロダクツが現れることにより、電気の購入に際して、その発電方法と、その事業の目的が何かを見て選択する機会を得る。即ち、「その会社が何をしようとしているのか」を見て電気を購入するアプローチが可視化されるのである。この工程は、プロダクツが製造される目的と製造過程に関心を払う消費者の育成につながることになる。

第 I 部第 3 章で半澤が、(N) グリーンファンドの鈴木亨とともに、生活クラブ風車の建設を決意した時に

描いた自然エネルギー事業とは、「国や一般電力会社に委ねるのではなく、自分で使うエネルギーを自らつくり、組合員が共同購入する」事業である。それは、生活クラブの総合エネルギー政策の事業体系の中の一つの事業であり、生活クラブ神奈川の自給圏構想の理念と方法論から導き出された。夢風プロジェクトは、生活クラブの総合エネルギー政策と自給圏構想の理念と方法論に基づいて組み立てられ、前述した２つの特徴–（１）地域社会への貢献、（２）協同組合を軸に協働する組織と連携する推進するスキーム–を備えて、生まれた事業なのである。

第３節　国際的な協同組合運動の文脈と協同組合による地域社会の形成

本節では、（社）グリーンファンド秋田によって進められる生活クラブ風車夢風プロジェクトは、国際的な協同組合をめぐる文脈と理念と方法論において関連があるのかについて検討する。第１に、国際協同組合同盟の「協同組合のアイデンティティに関する ICA 声明 (1995)」と、レイドロー博士の報告書に提示された「将来の選択のために取り組む４つの優先分野」を概観し、その後、上記内容と（社）生活クラブ風車夢風プロジェクトに見られる理論と方法を対照する。

6.3.1.　協同組合とは何か–ICA の定義・価値・原則と夢風プロジェクトとの対照

〔１〕協同組合とは何か–ICA の定義・価値・原則

本項では、世界共通の協同組合の理念と方法を明示しているとされる国際協同組合同盟（ICA）の「協同組合のアイデンティティに関する ICA 声明（1995)」を見ていく。同声明には、協同組合は、「人々の自治的な組織であり、自発的に手を結んだ人々が、協同で所有し、民主的に管理する事業体を通じて、共通の経済的・社会的・文化的ニーズと願いを満たすことを目的とする組織」と定義され、「自助、自己責任、民主主義、平等、公正、そして連帯の価値を基礎に、創業者の伝統を受け継ぎ、組合員は、正直、公開、社会的責任、他者への配慮という倫理的価値を信条とする」とされる。そして、上記の価値を実践するための指針となる７つの原則がある。７原則とは、第１原則 : 自発的で開かれた組合員制、第２原則 : 組合員による民主的管理、第３原則：組合員の経済的参加、第４原則：自治と自立、第５原則：教育、訓練および広報、第６原則：協同組合間協同、第７原則：コミュニティへの関与、である。

第１原則：協同組合は、自発的な組織で、性別による、あるいは社会的・人種的・政治的・宗教的な差別をせず、組合員となってサービスを利用し責任を負う意志のある人々に開かれていること（自発的で開かれた組合員制)。

第２原則：組合員によって管理される民主的な組織であり、組合員は、政策決定、意思決定に積極的に参加すること選出された代表は組合員に責任を負うこと。組合員は平等の議決権（１人１票）をもつこと（組合員による民主的管理)。

第３原則：組合員は協同組合の資本に公平に拠出し、民主的に管理する。資本の少なくとも一部は共同の財産とする。組合員は出資金に対して制限された率で配当を受け取る。余剰金を目的（発展のための準備金を積み立て分割不可能なものにする、利用高に応じた組合員への還元、他の活動の支援）のために配分すること（組合員の経済的参加)。

第４原則：協同組合は自治的な組織であり、政府を含む他の組織と協議や、外部から資本を調達の際には、組合員による民主的管理を保証し、自主性を保持する条件で行なうこと（自治と自立）。

第５原則：組合員、選出された代表、マネージャー、職員がその発展に効果的に貢献できるように、教育訓練を実施し、一般の人々、若い人々やオピニオンリーダーに運動の特質と利点について知らせること（教育、訓練および広報）。

第６原則：ローカル、ナショナル、リージョナル、インターナショナルな組織を通じて協同することによって、最も効果的にサービスを提供し、協同組合運動を強化すること（協同組合間協同）。

第７原則：組合員によって承認された政策を通じてコミュニティの持続可能な発展のために活動する（コミュニティへの関与）。

上記、第１原則から第４原則までは、協同組合のアイデンティティの中心的な原則である。それは、組合員が所有、管理し、事業利益を得るための条件を明示している。第５原則（教育の原理）は、組合員制が維持され機能するために必要とされる原理である。それは、民主的な管理を実現する時の前提となる。第６原則（協同組合間協同）は、協同組合による経済活動のインパクトを大きくするための事業戦略となる[42]。第７原則（コミュニティへの関与）は、組合員がアイデンティティを共有する特定のコミュニティに属し、そのコミュニティのニーズを満たすことこそが事業の目的であることをさしている。

〔２〕生活クラブ風車夢風プロジェクトと ICA の定義・価値・原則との対照

生活クラブの協同組合の定義と価値は、ICA の定義・価値と合致している。第Ⅰ部第３章で、半澤が、「正直であることが大切だと思っています」「議論を下からつみあげる方式で進めています」「トップが決めて、他がその通りにやるやり方は楽ですが、そういうやり方はしません。提案はしますが、それが“やりなさい”ということではない。夢風については、半澤と鈴木で基本的な組み立てをしましたが、２人だけでしたのではない。みんなで決めて、みんなでやってきたのです。信頼とは、このプロセスへの信頼です」と語っているが、ここに登場する「正直」という言葉は、ICA の協同組合の第１原則と合致する、協同組合のアイデンティティを示す中心的な概念である。半澤が語った言葉には、その奥に協同組合の理念と行動原理があることがわかる。生活クラブ神奈川の中期計画を開くと、掲げられている活動に、協同組合運動の普遍的な理念と原理と離れているものは一つもない。(社) グリーンファンド秋田による夢風プロジェクトはどうだろうか。やはり、国際的な協同組合運動の文脈に共通する協同組合の原則が根付いている。以下に具体的に見ていこう。

42　半澤によると、日本とアジア諸国の生活クラブ同士の交流は、研修生の受け入れを中心に 1980 年代から続けられている。生活クラブ生協神奈川はバルン生協等と姉妹提携を結んでいる。韓国は独裁時代に、協同組合はあったが、生活協同組合は法律で認められなかった。民主化後、韓国の生協づくりは金芝河氏を輩出した原州から始まった。韓国の信用協同組合、生協、連合会が、日本に研修に訪れ、帰国後ハンサンブレン生協を設立し、彼らは日本では成立していない協同組合基本法の制定運動を担ったという。バルン生協は医療と信用協同組合を創り、協議会もできた。韓国の協同組合政策は、ヨーロッパの流れを受け、「協同組合基本法」を制定している。

半澤は、「日本のやり方を、そのまま導入するというよりも、職員同士の交流、子供同士の交流、生産者同士の交流を続けて、交互に行ったり来たりするうちにリーダーが育って、横の連携ができればいい」と語っている。

本来協同組合は、組合員の利益の最大化をめざすので、事業利益の剰余分は、定率以上を組織内に留保せず、給与の増額等、組合員に再分配する[43]。生活クラブ神奈川の場合は、剰余金 10%を積み立てて、出資配当はせず、組合員の利用金額に応じた払い戻しを行っている。一方、持続可能な経営のための投資に全事業のネット 2%（1%を内部留保、１%を投資）を活用する。この理念と方法論は、ICA 第１原則(所有)と ICA 第２原則(ガバナンス)と共通する[44]。

夢風プロジェクトに関する事業実施の決定プロセスや事業の内容は、関係する人々に対して公開されるので、組合員や地域の住民は、それら事業に関する情報を得て、自発的に参画する道を見出したり、出資や寄付の形で参加したり、開発して事業化したりしている。消費者は、「事業の目的性」を選択基準に、財やサービスを購入することができる。この特徴は、組合員の経済的参加（ICA の第３原則）の原則と共通する。

事業に参加する人々は、上記の理念や行動原理や原則を、実践の中で学習する。生活クラブのアクションプラン[45]によると、組織内に研究部門があり、組合員が自発的に参画して組織するコモンズ・デポー（自主管理組織)、ワーカーズコレクティブが、自主学習と実践の現場となっており、組合員が働きながら、経営力を身につけることができる。地域社会に貢献する事業は、協同組合運動の実践と工夫、それを伝達する教育・訓練のシステム、伝達されるべき価値があって持続できるのである。これは、ICA 第５原則と共通する。

（社）グリーンファンド秋田による夢風プロジェクトは、エネルギー自給圏をつくるために実施される事業であり、風車を設置する地域と首都圏の地域を結んだコミュニティへの貢献を目的にしている。組合員が資産を保有して管理し、調達された資本が投資されて実施される事業の利益は、地域コミュニティに還元される。この理念と方法論は、ICA 第７原則（コミュニティへの関与）と共通する。

6.3.2. 協同組合の取り組む分野–レイドロー報告書との対照

半澤が、事業の立案の基準としているレイドロー博士の報告書（日本協同組合学会訳編 1994）を見てみよう。このレポートは、世界的な貧困の拡大に協同組合が主体的に取組むべきことを提唱している[46]。その際に、優先して取り組む４分野がある（「将来の選択のために取組む４つの優先分野」)。第１分野が「世界の飢

---

43 生活クラブ神奈川は、過去に負債を抱えていたことがあったが、20 年間完済している。近年は積立金が約 90 億円、自己資本率 30%の財務状況で推移している。積立金を減らすことなく活動が持続し、金融機関からの融資の申し出もある。

44 協同組合の経営形態では、組合員が出資して積み立てられた資金は自己資本になる。正味財産は組合員が所有する。資本の償還義務を負う経営者と理事は、資本支出が最小化するように組合員のニーズに応える。株式会社は、資本を自社が保有し、利益は株主に分配するため、資本が地域内に止めることはできない。協同組合の資本は、組合員と地域社会の利益を目的に投資し、剰余を組合員に返戻するため、資本をそれが生まれた地域で循環させることができる。

45 アクション・プランには、「地域で生活クラブやワーカーズコレクティブ、NPO などと競争でない、協同の原理に基づく社会的有用労働としての働き場、担い手をつくることにチャレンジする」「地域での福祉事業の展開における W.Co づくりをはじめ、労働と生活、コミュニティをつなぐ視点から捉え、食、環境、教育などをテーマとした働き場を内外に創出し、地域で働き合う社会づくりを構想する」と明記されている。

46 同レポートには、３つの危機と４つの優先分野が提示されている。３つの危機とは、「存続の危機」「経営の危機」「思想的危機」であり、４つの優先分野とは「世界に食糧を供給する食の自給へのチャレンジ」「生産的労働、自主運営、自主管理する働き方」「社会の保護者、健全な社会の守り手相互扶助、たすけあい」「協同組合地域社会、小さな単位での解決モデルを基にした政策提案、協同のネットワーク」である。協同組合が地域社会を形成するためには、多様な目的と機能と形態をもつ協同組合が、首都圏と農村地域の両方で協同組合が役割を発揮し、複合的に組織される必要がある。

えを満たす協同組合」、第２分野が「生産的労働のための協同組合」、第３分野が「保全者支援のための協同組合」、第４分野が「協同組合による地域社会の形成」である。これらは、今日の国際的な協同組合運動の普遍的な行動基準となっている。生活クラブ神奈川は、これらの優先分野に対応する行動を、各地域に適した仕様に組み立てて実践していることがわかる。第１分野にあたる「食の自給力を高める運動」、第２分野にあたる「暮らしに必要な仕事場を創出する運動」、第３分野にあたる「消費者協同組合として、生産から消費までの取り組みを実施すること」「ワーカーズコレクティブによる地域福祉事業を担うこと」、第４分野にあたる「協同組合による地域コミュニティづくり」というように。活動や事業を組み立て実践していることの理念と行動原理、事業戦略の原型をレイドロー報告で確認しながら、地域のニーズにあわせ、かつ地域資源と人的資源を活用して、各々の事業を組み立て実践しているのである。そして、夢風プロジェクトは、レイドロー報告の各優先分野に対応する生活クラブ神奈川の運動のすべてと関連がある。

夢風プロジェクトと、ICA の定義・価値・原則と、レイドロー報告の優先分野の条文との対照から明らかになったことは、夢風プロジェクトは、生活クラブの総合エネルギー政策、生活クラブ神奈川の自給圏構想の理念と方法論に基づいて実施されているとともに、国際的な協同組合運動の理念と方法論が通底しているということである。

第４節　協同組合型の地域会社による地域社会の形成事業の特徴とその可能性

本節では、(社）グリーンファンド秋田による生活クラブ風車夢風プロジェクトの事例から、協同組合型の地域会社による地域社会の形成事業の特徴と可能性を導く。

6.4.1.　協同組合型の地域会社の特徴

協同組合型の地域会社は、協同組合と NPO と株式会社から構成されるため、協同組合の経営形態の良さを有すると同時に、既存の協同組合の３つの課題を克服して、株式会社のみ、NPO のみ、協同組合のみで遂行される事業とは異なる特徴をもつ地域社会の形成事業を、遂行することができる。

第１に、協同組合型の地域会社は、営利企業の資金調達と利益の分配とは異なる方法でそれらを行なう。即ち、自ら資金を調達して地域社会に投資して財とサービスを生産し、自ら消費する。事業の決定のプロセスは、１人１票の組合員の参加による決定を旨とする協同組合の原則に沿って、地域社会の自治体や住民組織との合意を得て決定される。財やサービスの生産と供給のプロセスは明確で、事業の関係者すべてが利益を得られて、持続する事業が立案される。

第２に、協同組合型の地域会社は、一般の NPO 法人と同様に、地域社会への貢献を事業の目的とするが、事業の安定性、持続性の点で NPO 法人よりも優れている。なぜなら、NPO 法人が資産をもつことも損益の分配も市場メカニズムを活用することも困難であるのに対し、協同組合は資産をもち、損益を分配し、独自の生産・製造・加工・販売ルートをもち、独自の市場を開拓できるゆえに、NPO には困難な持続的な経済活動を遂行することができる。

第３に、協同組合型の地域会社は、協同組合の特徴をもちながらも、経営形態は協同組合ではないため、個別の協同組合法規の制約を受けず、多様な規模で多様な協同組合型の事業の組織を設立することができ、他のセクターの組織と連携することもできる。子会社を設立し、それと提携することもできる。

その結果、協同組合型の地域会社は、次の民間企業が参入しない領域で、かつ政府や自治体が供給できないけれども地域に必要な財やサービス–例えば一次産業に関わる生産物・製品加工の他、医療・福祉・金融・教育、金融など–を、地域の住民と地域会社を構成する協同組合の組合員自身が開発して事業化することができる。その事業には、協同組合理念と価値と原則が盛り込まれている。即ち、地域社会と将来世代に配慮して出資されたお金が資本として投下されて開かれた市場[47]が生まれ、倫理的・道徳的消費者が創出されるのである[48]。

6.4.2. 協同組合型の地域会社による地域社会の形成事業の特徴とその可能性

協同組合型の地域会社による地域社会にてィの形成事業には、国際的な協同組合の理念と方法論が実践に盛り込まれており、協同組合形態が有する特徴–保有とガバナンスの原則と、教育と訓練のしくみ–がある。この地域社会の形成事業は、国際社会の文脈と地域社会（農村地域と首都圏）間で、理論的一貫性をもって進められ、協同組合の目的、価値、原則に則って事業から生まれる資本が組合員と地域社会と将来世代に投資され、その事業利益も組合員と地域社会と将来世代に還元される[49]。この事業規模は比較的小さく、永続性が保証されるとは限らないが、地域社会に必要とされる財とサービスが供給される。製品とサービスの生産から消費までを自主的に管理・運営し、社会的投資市場を開いて育てられた倫理的・道徳的消費者が顧客であるため、景気や為替の変動の影響も受けにくく、大手企業の経営状況に翻弄されにくい。

こうした協同組合型の地域会社が、地域社会の経済活動の担い手となって、地域社会の暮らしを支えるならば、既存の産業構造の外部環境に依存する脆弱な部分を補う産業インフラを形成することにつながる。これらの地域会社の成長と事業モデルの他地域に転移と規模の拡大は、グローバル経済市場下の不確実性や価格変動リスクを低減し、地域社会を安定的に持続させ、その耐久性（resilience）を高めることに寄与する。

協同組合型の地域会社（(社)グリーンファンド秋田）による生活クラブ風車夢風プロジェクトは、生活クラブという協同組合と NPO と株式会社から構成される組織が、協同組合の原理と決定システムへの信頼を糧に実践する地域社会の形成事業である。この協同組合型の地域会社は、協同組合のシステムを活用し、「食」「福祉」「エネルギー」分野及びそれらから派生して生まれる分野で、農村地域と首都圏の生産者と消費者（組

47 生活クラブでは、生活困窮者自立支援事業の中の生活相談（家計相談）とマイクロクレジットに着目し、非営利・協同セクターと連携して、社会的投資（ソーシャル・ファイナンス）市場の形成につながるマイクロクレジットを研究している。独自の生活困窮者のための貸付け基金の造成と運用の実施を検討している。

48 生活クラブでは、環境や社会に配慮した商品・サービスを選択し、購入・利用するなどの消費行動を通じて、社会的な課題の解決に寄与していこうという意識をもった消費者を、倫理的・道徳的消費者（エシカルコンシューマー）と呼ぶ。

49 協同組合は個別の協同組合法を根拠とし、協同組合は、利益の最大化ではなく組合員と地域社会の利益の最大化を目的に事業を行なうため、営利企業が受ける独占禁止法の適用を受けない。組合員と地域社会のニーズに満たす事業に投資される。協同組合は、組合員によって所有・管理され、金銭的な利益（profit）ではなく、広範な便益(benefit)を組合員に提供する。事業の目的が出資者であり消費者でもある組合員の目的と合致するならば、その結果は強力な経済的インセンティブによって支えられる。しかし、事業の目的が組合員の目的と合致しない場合には、組合員は無関心になり、参加しなくなる。

合員と住民）が参加する産業を創造する。その時彼らは、相互に交流し、協働する。協働事業は、彼らを種々のネットワークやプラットフォームアプローチする機会を与えるのである（第Ⅱ部第８章)。

協同組合型の地域会社は、地域社会への貢献を目的に、財やサービスを生産し、流通し、供給する協同組合組織と NPO と株式会社によって構成される。にかほ市の夢風プロジェクトは、協同組合主導型の発電事業モデルであり、その事業スキームと事業モデルは、他地域の資源や事業体の実情に最適化したものに編成して、活用することが可能である。

第Ⅱ部　新しい経営形態をもつ組織の機能

第７章　社会的使命と地域の意思の統合

北海道グリーンファンドの事業の本質には理念＝社会的使命がある。それは、実践者のレベルと、経営形態の２つのレベルで確認できる。前者については、第 Ⅰ 部に登場するすべての実践者が、社会的使命を感じながら職務に就いていることに表れている。特に、原田美菜子（第 3 章第 1 節）、鈴木亨（第 3 章第 2 節）の言葉は、社会的使命は、３つのレベル―人への伝播、組織への伝播、地域コニュニティへの伝播で起きていることを示唆している。後者については、(N)グリーンファンドの社会事業の核に、事業理念＝社会的使命があり（第 Ⅱ 部第 4 章）、NPO と株式会社が結合する新しい経営形態を形成した際には、(N)グリーンファンドの社会的使命が、新しい経営形態にも伝えられていることに表れている（第 Ⅱ 部第 5 章）。事業理念―社会的使命は、困難を乗り越えて実現するプロセス上で、実践者を通じて他者に伝達され（人への伝播）、協働事業を通じて組織に伝達されている。このように伝えられる社会的使命は、人と組織より大きな領域−地域社会−に伝達し、根付かせる方法は、あるのだろうか。本章では、（N）グリーンファンドが政策提言事業によって、その社会的使命を、地域社会のエネルギー政策とビジョンに反映させる過程を詳察する。その理由は、地域社会のエネルギー政策とビジョンは、エネルギー政策についての地域社会の将来像を定めたものであり、NPO が、市民の意思に基づいて掲げた社会的使命を、地域社会のエネルギー政策とビジョンに反映させることができたならば、地域社会の将来像と NPO の社会的使命が、市民とともに共有されることになるからである。

本章では、第１に、グリーンファンドが参画した地域のエネルギー政策とビジョンについて、２つの観点−(1)政策体系、(2)策定過程への市民参加−から、札幌市、石狩市、北海道の順に事例研究する。第２に、グリーンファンドの市民参加型の発電事業モデルが、各地域に伝播した事例として、飯田市を取り上げ、先の札幌市、石狩市、北海道の事例と比較して、その特徴を述べる。第３に、グリーンファンドグループの事例から、持続可能な NPO（新しい経営形態を有する組織）による政策提言事業の特徴と可能性を明らかにする。

第１節　NPO の社会的使命を自治体のエネルギー政策とビジョンに反映させる

本節では、(N)グリーンファンドが政策提言事業を実施している道内の３つの自治体−札幌市、石狩市、北海道−のエネルギー政策とビジョンの形成過程を、２つの観点−１）(N)グリーンファンドの政策提言事業、２）自治体のエネルギー政策とビジョン−から追跡し、(N)グリーンファンドの社会的使命が、それらの政策とビジョンに反映されていることの可否と、その関係を見ていく。

7.1.1.　北海道グリーンファンドの政策提言事業と札幌市のエネルギー政策とビジョン

本項では、産業創造を牽引する一部門にエネルギー事業を位置づける 2014 年策定の札幌市エネルギービジョンを取り上げる。

〔１〕　北海道グリーンファンドの政策提言事業

（N）グリーンファンドは、2000 年に当時理事長の杉山さかゑ氏が札幌市から委嘱を受け、「新エネルギービジョン策定委員会」委員になって以来、継続して市のエネルギービジョンの策定に関わっている（表 7-1）。

表 7-1　札幌市のエネルギービジョンの策定過程への(N)グリーンファンドの参画（事業活動報告書より作成）

年	政策提言
2000	新エネルギービジョン策定委員会委員（杉山）
2007-2008	地域エネルギー戦略会議委員（杉山） メガーワットソーラー検討委員会委員（鈴木）
2008-2009	環境広場さっぽろ実行委員会委員
2009−2010	ソーラーのまちづくり地域(推進)協議会委員(鈴木)
2010	環境首都札幌推進協議会（鈴木）
2011	第７次環境保全協議会（環境主都札幌推進協議会）委員（鈴木） 第８次札幌市環境審議会委員（鈴木）
2012	第８次環境保全協議会（環境主都札幌推進協議会）委員（鈴木）
2012-2013	市民出資ファンドでの屋根貸し太陽光発電事業と環境教育による地域振興モデルの開発検討委員会（鈴木）
2013-2015	第９次札幌市環境審議会委員（鈴木）

表 7-2　(N)グリーンファンドが実施した主な調査研究（事業活動報告書より著者作成）

年	主な調査研究
2000	省エネ蛍光電球モニター調査（報告書）（財）省エネルギーセンター補助事業
2001	全国に市民風車事業を広める調査研究 winwin 省エネルギー政策最前線（三重県事例研究） 地域が主役でつくろうふやそうソーラー発電所（神奈川 NPO ソフトエネルギープロジェクト
2002	北海道の自然エネルギーに関する調査研究 北海道の未来型環境エネルギー政策の策定：原発・化石燃料中心の従来型エネルギー政策への対案（ISEP 協同プロジェクト）
2003	公共施設の省エネ実態調査 風況調査（礼文・奥尻） 北海道の未来型環境エネルギー政策の策定：原発・化石燃料中心の従来型エネルギー政策への対案（ISEP 協同プロジェクト） 北海道の持続可能なエネルギーシナリオ策定開始
2004	風況調査（奥尻） 小水力・木質バイオマス・太陽光調査 グリーン電力販売・小売り事業可能性調査 札幌市における持続可能なエネルギーのシナリオ作成にむけた実態調査 石狩市民風車建設・運営ノウハウのマニュアル作成 道内木質ペレット生産・導入の実態調査
2005	寒冷地におけるエネルギー消費実態調査 寒冷地におけるエネルギーデーター収集・分析検討 小水力・木質バイオマス・太陽光など自然エネルギー調査計画 グリーン電力の販売・電力小売り事業の調査 札幌市持続可能な環境エネルー政策提案準備査検討
2006	ペレットボイラー導入事業マニュアル化受託調査研究
2007	野鳥衝突問題ブックレット作成準備 海外文献翻訳 ペレットモニター調査・供給体制調査 札幌市における冬季消費エネルギー調査 持続可能なエネルギー政策提言セミナー 札幌市への提言書提出
2008	カーボンオフセット削減クレジット算定方法検討 ペレットボイラーモデル事業実施のための調査 太陽光・熱、小型風力などの事業化にむけた調査 道内企業活動の省エネの取り組みの現状と今後の意向調査
2009	事業所むけ省エネ診断 ベロタクシーによる物流調査（CO2 削減 264kg）
2010	北海道・秋田市民風車事業地質調査 家電使用状況調査（家電身上調査） さっぽろ薪プロジェクト（札幌市木質バイオ燃料市民利用モデル実証研究）
2011	札幌市木質バイオ燃料市民利用モデル実証調査 公園街路樹剪定木燃料活用可能性調査
2012	平成 24 年度地域主導型再生可能エネルギー事業化検討業務 風力発電・中小水力発電事業化の検討調査
2013	エネルギー情報センター・エネルギーエージェンシー等設置・運営研究 NPO 組織経営基盤整備に関する調査研究

（N）グリーンファンドは、2001年に「21世紀の北海道のエネルギー政策をつくる市民実行委員会」の事務局、2002年「地球温暖化対策地域協議会」の事務局を引き受けていた[50]。そのことにより、(N)グリーンファンドは、自治体の意向や市民の願いを受け止め集約するプラットフォームを運営する役割を担う一方、独自の調査研究と発電事業に関わって得られる知見や技術を蓄積していた（表7-2)。つまり、グリーンファンドは、これらの活動を通じて、自治体の意向、市民の願い、独自の調査研究と実践による知見と技術を、鈴木らの政策提言事業によって、札幌市のエネルギービジョンの策定に盛り込んでいったのである。

〔２〕 札幌市のエネルギー政策とビジョン

本項では、札幌市のエネルギー政策とビジョンの特徴を見ていく。札幌市のエネルギー政策は、以下のように体系化されている。市民自治を本旨とする札幌市自治基本条例を最高法規とし、まちづくりの戦略を規定する戦略ビジョン（ビジョン編・戦略編）がある。自然環境保全し、次世代に引き継ぐことを本旨とする環境基本条例と、これらの体系に沿って「エネルギービジョン」が策定され、運輸部門の施策を定める「温暖化対策実行計画」とも連結する。この体系によって、市民自治・環境部門・エネルギー部門・運輸部門の施策が、政策的に整合することになっている。以下に、エネルギービジョンを体系づけている(1)戦略ビジョンのエネルギー政策を確認した上で、(2)エネルギービジョンの特徴を述べる。

(1)戦略ビジョンは、2011 年以前から採られてきた地球温暖化に対応する施策の積み重ねの上に策定された。戦略ビジョンには、「低炭素社会と脱原発依存社会を実現していくことが、先人が築き上げて来た札幌の財産を未来に引き継ぐためには重要である」と明記され、「エネルギーの大消費地としての責務を果す道を歩く決意」を宣言するものになっている。この戦略ビジョン策定により、エネルギー政策は、まちづくりの柱のひとつに位置づけたられた。

例えば、戦略ビジョン（ビジョン編）の「まちづくりの基本目標（第４章第５節/環境)」に、次の３つのスローガンが掲げられている。即ち、＜豊かな自然と共生するまちにします（15 項)、資源やエネルギーを有効活用するまちにします（16 項)、市民が環境について学び行動するまちにします（17 項）＞である。「ビジョンの推進にあたって（第５章第２節/基本姿勢)」において、＜限りある資源の有効活用と共創（4 項）＞を掲げ、「戦略的に取り組むべきテーマ（第５章第３節/戦略ビジョンの効果的促進)」において、「低炭素社会・エネルギー転換」と明記されている。また、戦略ビジョン（戦略編）では、「低炭素社会・エネルギー転換（第１章第３節)」において、＜低炭素都市創造（創造戦略 7 項）＞が提示され、＜次世代型エネルギー創造戦略（8 項）＞「戦略を支える都市空間(第２章)」において、「戦略的に取り組む３つのテーマからの考察（２項)」として、１）暮らし・コミュニティ（２）産業・活力、に並んで、３)「低炭素・エネルギー転換」が掲げられている。

(2)札幌市のエネルギービジョンは、前述の戦略ビジョンに基づいて 2014 年 10 月に策定された。これには３つの特徴がある。第１の特徴は、市民がその意思を反映させる複数の回路があって策定されたことである。第２の特徴は、第１の特徴に関連し、脱原子力発電の意思が強く打ち出されていることである。第３の特徴

50 「21 世紀の北海道のエネルギー政策をつくる市民実行委員会」は、自然エネルギー促進法制定をめざす道内自治体のネットワークを形成するための組織であり、「地球温暖化対策地域協議会」は、環境省が設置を進めていた地域で温暖化対策を実行するための組織である。

は、国や道との政策上の整合性が図られていることである。以下で詳しく述べる。

第１の特徴–策定過程への市民の参加–とは、次のようなことを指す。エネルギービジョンの策定過程では、市民意識調査結果、ワークショップ、環境審議会の審議、パブリックコメント、専門家からの答申レポートが出されている。上記意見を反映させて、エネルギービジョンは策定された。札幌市は、平成 23 年度に「エネルギーに関する市民意識調査」を実施している。そこでは、約８割の市民が将来的には原子力の縮小、廃止を望んでいるという結果が出た。札幌市議会は、２度に渡って全会派一致で「原発に依存しない社会を求める意見書」が可決した。戦略ビジョン及びエネルギービジョンは、市民自治によるまちづくりを公約した前上田文雄市長が主導的な役割を果したことは確かではあるが、東日本大震災による福島第１原子力発電所の事故後、市民意識調査結果と市議会の意思を受け止め、また、研究者や NPO 関係者からの政策提言や審議会答申、市民の数々の声に表れる「低炭素エネルギー社会を希求する思い」を敏感に汲みとり、これらをエネルギービジョンに反映させた[51]。エネルギービジョンは、平成 26 年 6 月 4 日（水）から平成 26 日 7 月 3 日（木）に環境課の HP 上に公開され、資料配布・閲覧、ワークショップ（北海道環境省パートナーシップオフィス（website）主催）を通じて意見募集（バブリックコメント）が実施され、そこで出された意見を集約して取り入れ、最終的なビジョンがまとめられたのである[52]。

第２の特徴–脱原子力発電の意思–とは、次のようなことを指す。エネルギービジョンは、最上位計画である「札幌市まちづくり戦略ビジョン」が示すまちづくりに沿って、「エネルギーの有効利用の推進」と、再生可能エネルギーの活用などによる「エネルギー転換の推進」の方針を打ち出し、「原子力発電に依存しない持続可能な社会」を基本理念とする。ビジョン策定の背景・必要性（ビジョン第 2 章）と目指す姿（ビジョン第 3 章）が示され、市民、事業者、札幌市が取組の主体となって、町内会や地区単位等のコミュニティを生かしながら進めるように、事業の体系が組み立てられている。新エネルギーを実現するための具体的な手段を明示し（第 5 章：6 つの重点取り組み）、その行政コストは資料編に記載し（資料編 4.1 設備投資額の推計）、中期実施計画や進捗管理で個別事業と併せて提示されている。運輸利用部門に係る温暖化対策については、温暖化対策実行計画に分けて策定され、エネルギービジョンと温暖化対策実行計画は、整合性を担保して推進されることになっている。リーディングプロジェクト（ビジョン第６章「札幌型スマートファクトリー化推進事業」等）の実施を梃に、産業界の事業者が省エネに取組むように誘導する施策を実施し、評価と改善を繰り返して、成果を発信することとされている。そして、エネルギービジョンの具体的な事業に、市民や事業者が主体的に関わるように、省エネの「きっかけづくり」「気づき」「行動支援」（ビジョン第 6 章）の各段階で、市民の行動を後押し、市民の行動が定着するための施策を実施することにしている。

51　エネルギービジョンの策定プロセスでは、市民の意見を聞きながらも、電力会社とも協議しながら、進められていた。審議会での議論も活発だった。

52　寄せられた意見は、個人 58 人 1 団体、意見数個人 183 件、ワークショップでの意見 51 件、合計 234 件だった。同時に実施されたキッズコメント（子供の意見）は、276 人から、432 件あった。札幌市のエネルギー政策への共感する意見や、原案賛成意見も多く寄せられた。中には、「原子力排除の前提に立ったエネルギー政策は、現実性・妥当性に欠ける」という意見もあった。市の環境課は、「原子力発電に依存しない社会を目指し、札幌市としてできることを踏まえ、その取組を記載しています。」「電気料金の値上げは、市民生活や経済活動に多大な影響を及ぼすものであり、その影響を少しでも軽減しようと、徹底した省エネに取り組んでいます」等、すべての意見に回答している。「戦略ビジョン」が描く「半世紀先の未来を考える暮らし方が広がるようなまちづくりを目指している」ことを説明し、理解を得られるように働きかけている。同課は、全コメントを札幌市の HP 上に公開し、双方向で意見のやり取りを行っている。11 項目の修正を実施し、取り入れることのできなかった意見には、その理由を述べ、別の政策・施策へ盛り込む旨が記されている。

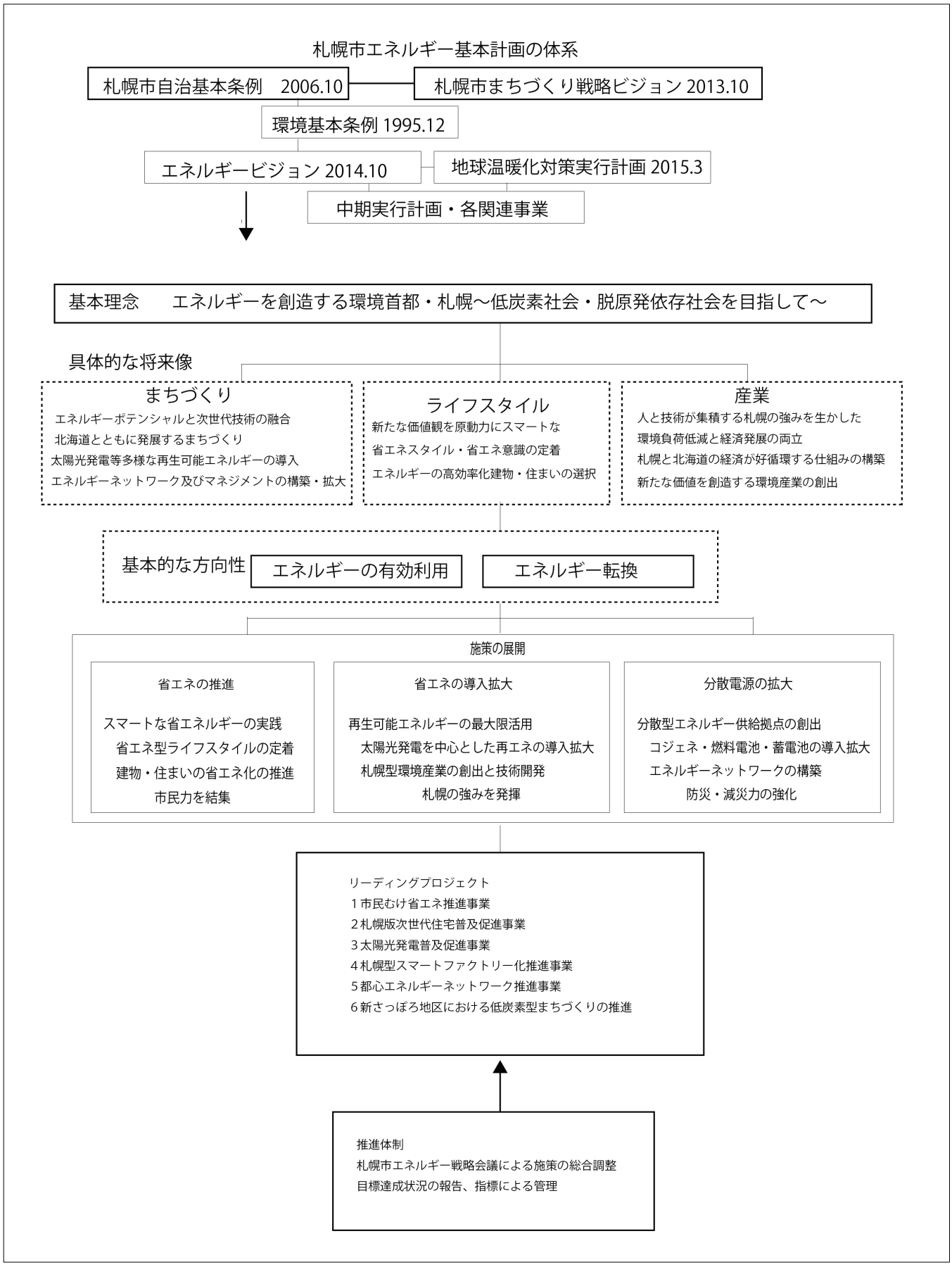


図 7-1　札幌市エネルギー基本計画の体系（著者作成）

第 3 の特徴–国や道との政策上の整合性が図られている–とは、再生可能エネルギー事業を進めるにあたって、北海道が平成 26 年 3 月に策定した「新エネルギー導入拡大に向けた基本方向」を念頭に、国や北海道と情報交換や施策面で協力する体制をとっていることを指す。

札幌市エネルギービジョンを、政策体系と、策定過程への市民参加の観点から検討した結果、以下のことが明らかになった。

第 1 に、札幌市のエネルギービジョンは、市民の意思を確認しながら、市民自治・環境部門の政策・エネルギー部門の政策・運輸部門の政策の体系的一貫性をもって策定されている（体系）。第 2 に、札幌市の再生可能エネルギー政策の立案過程に、市民が意見を表明することのできる回路は複数つくられており、意欲のある市民は参画することができる。ビジョンに掲げられている施策の実施（ビジョン第 6 章）が展開されれば、参画者は増えると予想される（策定過程への市民参加）。第 3 に、（N）グリーンファンドは、札幌市の審議会の他、道の審議会にも参加し、同時に、市民や自治体のプラットフォーム機能も担っている。（N）グリーンファンドが参画した当該自治体の政策体系の各エネルギーに関する条例に明示されるビジョン（理念）には、（N）グリーンファンドが実現しようとする社会像が盛り込まれている。

HGF が参加した審議会のプロセスを見ると、札幌市のエネルギービジョンに示されている方向性（「エネルギーの有効利用」「エネルギー転換」）と、（N）グリーンファンドの目指す社会のビジョン（「社会全体でエネルギーの消費を抑制、削減し、自然エネルギーの利用を大胆にすすめる社会」）は、内容的に極めて近いものになっており、両者のビジョンの本質的な部分は、共有されるものになっている。

7.1.2. 北海道グリーンファンドの政策提言事業と石狩市のエネルギー政策とビジョン

本項では、石狩市エネルギービジョンを取り上げ、同市における、(N)グリーンファンドの政策提言事業を見ていく。

〔1〕北海道グリーンファンドの政策提言事業

(N)グリーンファンドの石狩市における政策提言事業は、 2009 年から 2011 年にかけて鈴木が、石狩市環境基本計画改訂市民協議会の委員を委嘱し、策定に関わっている。（N）グリーンファンドと石狩市との最初の接点は、2 基目の市民風車を石狩市に建設したことにある。近年の協働事業の事例には、地域主導型再生可能エネルギー事業化検討業務事業がある（2012 年）。同事業は、石狩市厚田区に、かぜるちゃん、かりんぷうに続く、風車（2000kw,2 基）を建設して実施する地域型の市民共同発電事業である。石狩市は、本発電事業の売電収入の一部を石狩市のまちづくりに活用するために、「まちづくり・環境基金」を設立することを条例で定めている。（株）市民ファンドと（株）市民風力も、これらの発電事業に参画している。

また、(N)グリーンファンドは、NPO として石狩市が実施する、省エネルギー・再生可能エネルギー普及啓発事業に参画している。例えば、NPO 法人ひとまちつなぎ石狩（website）と協賛する啓発事業（小中学校への出前事業、風車ツアー、キャンドルナイトイベント等）を恒常的に実施している（グリーンファンド活動事業報告書,2000-2013）。一方、先に述べた地球温暖化対策地域協議会の事務局として、自治体や NPO、事業者への支援事業も担っている。地球温暖化対策地域協議会は、市民への新エネルギーの普及・啓発や、学校や家庭での新エネ・省エネ製品の利用を促すイベントなどを、市民や民間事業者が協働で企画する場でもあ

る。こうした取り組みは、参画した自治体やNPOや民間事業者が、エネルギービジョンを共有し、石狩市の環境保全活動に参画することを促している。

従って、石狩市との関係において、グリーンファンドグループは、政策提言事業と普及啓発事業を主に(N)グリーンファンドが、発電事業を（株）市民ファンドと（株）市民風力が実施することにより、政策の立案と、地域社会の経済活動の両方を、グループ組織のNPOと株式会社それぞれが、地域社会のニーズに適合するように組織し、担っているのである。

表 7-3　（N）グリーンファンドの政策提言事業：石狩市（事業活動報告書より著者作成）

年	政策提言
石狩市	
2009-2011	石狩市環境基本計画改訂市民協議会委員（鈴木）

〔2〕石狩市のエネルギー政策とビジョン

本項では、石狩市のエネルギー政策とビジョンの特徴を見ていく。石狩市のエネルギー体系は、上位法規から順に、総合計画、石狩市環境基本計画、石狩市地球温暖化対策推進計画、石狩市省エネルギービジョン、石狩市地域新エネルギービジョン、石狩市地域新エネルギー重点ビジョンョンとなっている（表7-2）。エネルギー政策と関連して、環境基本計画に係る政策に、第2期石狩市役所の事務・事業に関する実行計画、石狩市グリーン購入推進方針、水とみどりの基本計画、公園施設長寿命化計画が置かれる。石狩市のエネルギー政策の大きな特徴は、以下に見るように、これらの政策、計画、施策が精緻に体系化され関連づけられていることにある。

石狩市は、精密なエネルギー政策体系と「地域新エネルギービジョン」をもつ（石狩市 2014）。2003（H.15.）年に地球温暖化対策のマスタープランとなる「石狩市地域省エネルギービジョン」を定め（石狩市 2003）、地球温暖化防止京都議定書が発効した2005年(H.17)年に「石狩市地球温暖化推進計画」を策定した。新エネルギー導入の取り組みにあたっては、将来に渡り、着実かつ継続的に取り組むこととされている。地球温暖化対策推進のための地域計画と市役所の事務・事業に関する実行計画である当計画では、長期的視点で市域の温室効果ガス排出削減目標値（平成32年に一人当り排出量を平成13年比10%削減）を設定し、総合的な地球温暖化施策を図ることを定めている。この削減目標を達成するためには、石狩市民による省エネルギーの取組を進めつつ、風力・太陽光・バイオマスエネルギー等の新エネルギーを開発し、活用する取組が必要となることから、石狩市は、地域の気候的特性を生かし、温室効果ガスを出さない地域エネルギーの事業開発と導入の検討を開始した。以後、市役所における環境 ISO の認証取得、学校環境 ISO の実施、市民の省資源・省エネルギー意識普及・啓発等の省エネルギー施策が実施された。

2007(H.19)年に策定された「石狩市新エネルギービジョン」は、上述の省エネルギービジョンに基づいて、市、事業者、市民が一体となって、化石代替燃料化と新エネルギーの導入を推進し、温室効果ガス排出削減目標を達成することを謳っている（石狩市　2007）。地球温暖化対策に向けた市の総合的なエネルギー施策の重点地区に浜益区を定め、同区では新エネルギービジョンに沿って風力やバイオマス、廃棄物焼却熱等のエネルギー事業を実施する可能性や活用方策を探ることとなった。新エネルギービジョンは、地球温暖化対策推進計画と達成するための施策（目標達成施策）であり、市の他の関連する計画等と総合的・横断的に整

合をとりなら進められている。調整機関となる「環境調整会議」及び「地球温暖化推進連絡会議」が設置され、各部局間の調整を図りながら施策化されている。また、市・事業者・市民が参画する「地球温暖化対策地域協議会」が設置され、環境NPOの育成・支援等を実施するしくみづくりが進められ、事業者に、市・市民との協働する事業を開始するよう働きかけている。

石狩市のエネルギー政策と、石狩市の教育プランの関連性をみると、エネルギー政策で実現しようとしている将来像と、教育を受ける子供たちや市民に提供される教育内容と共通する要素が多く、両政策のめざす将来像が整合されているといえる。教育プランには、「地球規模の環境問題地球環境問題は、喫緊に取り組まなければならない世界共通の重要な課題となっています。中でも(化石燃料の使用に伴う、温暖化ガスの排出量増加によって引き起こされる)地球温暖化の進行は、人類をはじめとする生物の生存基盤を脅かすものであり、地域、国を超え、地球規模で 協力連携して取り組むべき最重要の課題です。地球温暖化の対策については、生活、生産活動に 伴う資源の効率的な利用と省エネルギー化を進め、生産性を高めるとともに、再生可能エネルギーの利用を推進し、温暖化ガスの排出削減を図ることが求められています(石狩市　2010:p14)」と記載されている。

新エネルギー政策は、2015（H.27）年度に策定されている五期総合計画案においては、「基本施策17環境」に含まれる。当計画案によって実現しようとする将来ビジョン「本市の雄大な自然環境や緑豊かな景観、居住環境の保全に努め、子どもから高齢者まで、すべての市民に憩いや安らぎを享受する都市空間の確保に努めるとともに、公害を防止し、健康で安全な市民生活の維持に努めます（【基本施策の方向性】）」を、実現するための重要な産業政策が、新エネルギー（再生可能エネルギー）事業であり、石狩湾新港の区域価値を高めることを意図している。石狩市は、新エネルギー賦存量調査の結果、年間を通して強風が吹く風力発電の適地であり、石狩市地球温暖化対策推進計画においても、大規模な風力発電事業を、温室効果ガスの削減に有効な施策としている（6.8 大規模風力発電システム導入プロジェクト）[53]。

新エネルギー・省エネルギー事業を推進するために定められている各セクターの役割は、以下の通りである。第１に、市の役割は、「新エネルギー関連情報の収集・提供や啓発活動に努めること、太陽光発電システムや クリーンエネルギー自動車等、一般家庭、事業所への新エネルギー設備等の導入、 廃食用油等循環型資源物の利活用のための収集システムの確立等に対する行政的な支援に、積極的に取り組む（第７条２）ことである。第２に市民の役割は、「本市におけるエネルギー需要量及び二酸化炭素排出量の現状と将来推計によると、家庭と自動車における需要が占める割合が大きいことが特徴として挙げられていることから、これらにおける新エネルギー導入がエネルギー需要削減及び二酸化炭素排出削減に有効である。太陽光発電システムやクリーンエネルギー自動車の導入、生ごみ・廃食用油等の循環型資源物の回収など、市の施策への積極的な協力と新エネルギー設備等の導入を進めること（第７条３）」である。第３に事業者の役割は、「産業及び業務におけるエネルギー需要は全体の3割以上を占めており、需要量の多い家庭及び運輸部門とほぼ同じ割合となっている。 このため、事業者の役割として、事業活動に伴うエネルギー消費の抑制と新エネルギー導入に対する積極的な取り組みが必要であることから、市、市民と協働して、環境保全意識の高揚と、

53　2001(H.13)に厚田区で450kW×2 基の風力発電が稼働し、2004（H.16）年には、1,500kWと1,600kWの風力発電が稼働した(発電容量は 4,050kW)6.8.1。2010(H.22)年度に 1,650kW×2 基を追加し総発電容量7,350kWに、最終目標年度2020(平成 32)年度には総発電容量約26,000kWを目指している。

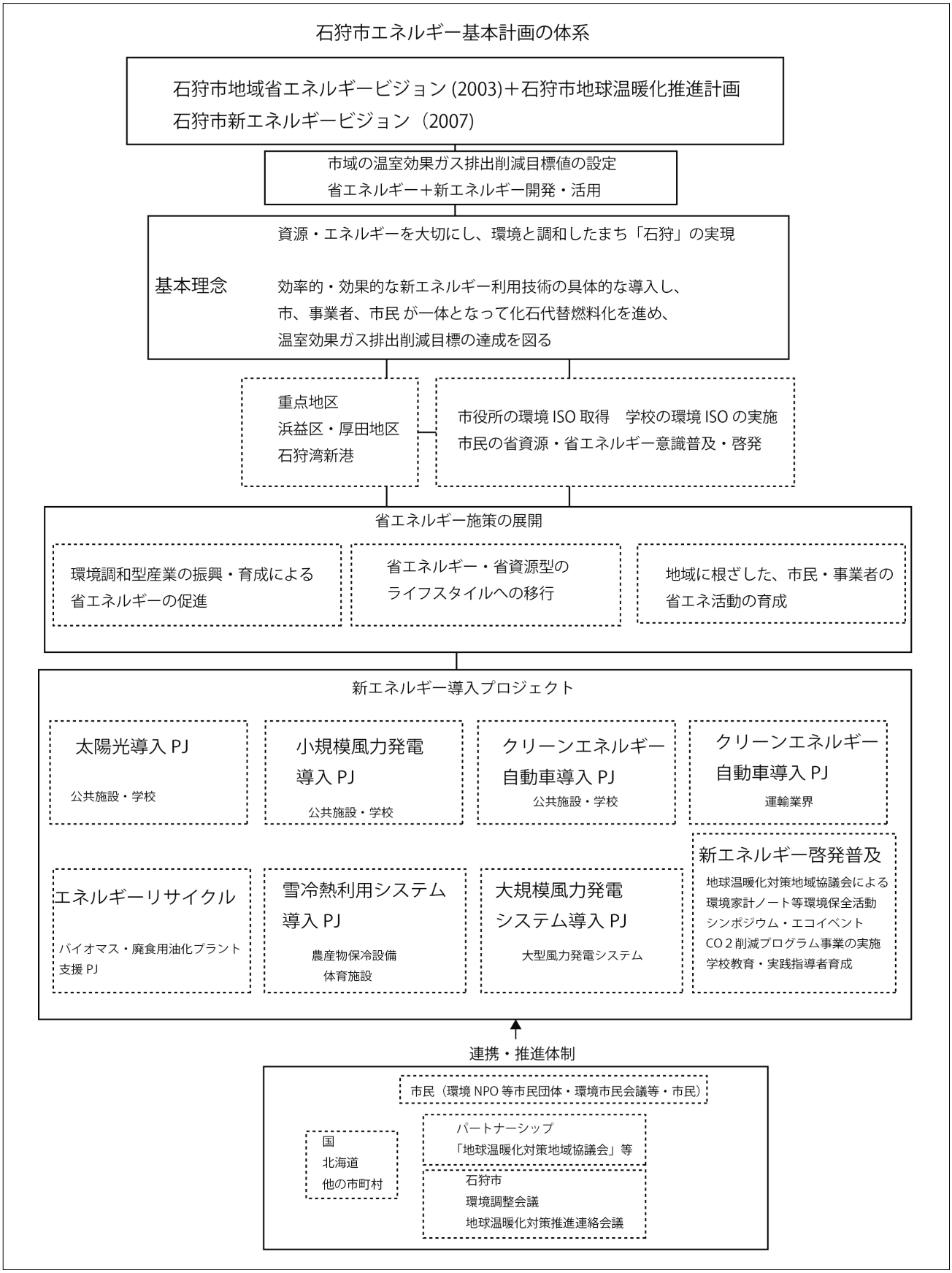


図 7-2　石狩市のエネルギー基本計画の体系（著者作成）

太陽光発電システムやクリーンエネルギー自動車等の新エネルギー施設・設備の導入を推進すること（第 7 条 4）」である。

地域新エネルギービジョンの推進体制は、新エネルギー導入が「石狩市地球温暖化対策推進計画」の目標達成施策であることから、「石狩市地球温暖化対策推進計画」に準じている。「石狩市地球温暖化対策推進計画」では、地球温暖化対策について、庁内各部局で実施する個別対応に加え、市の他の関連する計画等と総合的・横断的に調整を図りながら推進する必要があることから、全庁的構成による「環境調整会議」及び「地球温 暖化対策推進連絡会議」の設置等により、各部局間の情報交換、事業間の総合調整等 を図りながら、地球温暖化対策推進の強化・整備を進める。一方、国や北海道の関係機関、他自治体との連携や役割分担など、広域に連携を図りながら地域レベルでの取り組みを推進することとしている。一方、海浜植物保護の在り方の検討、再生可能エネルキギーの普及促進、公園施設の長寿命化、あつたふるさとの森構想の推進等が、石狩市では課題として認識されていた。

新しいエネルギーの普及のためには、市民や事業者による理解と積極的取り組みが必要である。石狩市が実施する普及啓発のための事業には、3 つの要素がある。第 1 の要素は、「新エネルギー情報の収集と市民・事業者等への提供による意識の啓発（新エネルギー関する情報収集と広報、先導的に公共施設への先導的導入と広報）」である。第 2 の要素は、「エコイベントの開催（新エネ・省エネ機器の展示、シンポジウム、学校教育における新エネルギー教室の実施等の開催）である。第 3 の要素は、「新エネルギー実践指導者の育成（市民・事業者が新エネルギー実践指導者(リーダー)となり、行政と市民の橋渡し的な役割を果す人材の育成）」である。(N)グリーンファンドは、上記 3 つの要素に関わる事業を行い、支援している。

7.1.3. 北海道グリーンファンドの政策提言事業と北海道のエネルギー政策とビジョン

本項では、札幌市、石狩市よりも大きい行政単位となる北海道における、(N)グリーンファンドの政策提言事業を見て行く。

これまでに見たきたように、(N)グリーンファンドの政策提言事業は、風況調査や次世代再生可能エネルギーに関わる専門的な調査・研究によって裏付けられている。それぞれの調査成果は、エネルギービジョンに従って体系化されるエネルギー政策に盛り込まれると同時に、グリーンファンドグループの各事業に反映されている。

〔1〕北海道グリーンファンドの政策提言事業

北海道の「省エネルギー・新エネルギー」政策づくりが始まる契機は、道が設置した「北海道エネルギー問題委員会」に端を発する。当委員会には、生活クラブ生協の理事長でグリーンファンドの前理事長であった杉山（グリーンファンド設立前）が委員となって参画していた。1999 年発刊の『北海道エネルギー問題委員会検討結果報告書』を見ると、(N)グリーンファンドが、北海道や自治体の政策提言事業に参画するようになっていった経緯がわかる。

北海道エネルギー問題委員会は、道知事の私的諮問機関として設置され、小林好宏を委員長とし、エネルギー問題の専門家、経済団体、市民団体の各主要セクタ―すべてから 19 名の委員が選ばれて発足した。本報告書には、1997（h9）年 2 月から２年半に及ぶ当委員会での議論と道知事への提言が収められている。本書

によると、当委員会の目的は、「21 世紀を展望して、道民生活や産業活動を支えるエネルギー及び電力の需給、電源開発等について、調査、検討を行なうこと」にあった。報告書の冒頭には、以下のような記述がある。

当委員会は、エネルギー・経済の専門家をはじめ、エネルギー問題に係る活動を実施している団体の代表など、エネルギー、特に原子力については、互いに立場が異なる委員も含む構成となっている。このような委員構成により、重要な意思決定に係ることに関して意見と求められる委員会、審議会は数少ない事例と考える。2 年半の討議を経て、共通認識を得られるように努力したその過程に意義がある。

本書の構成は、Ⅰ.エネルギーを取り巻く情勢、Ⅱ.国のエネルギー及び電力需給見通し、Ⅲ.北海道におけるエネルギー需給等、Ⅳ.結言、新エネルギー等の導入促進及び省エネルギーの推進に関する提言、となっている。当時生活クラブ生協理事長の杉山さかえとともに鈴木亨も当委員会に参加していた。設立後の（N）グリーンファンドの事業の中に、政策提言事業が備えられることになる原点は、この委員会の議論にある。そして、委員会の閉会後には、道・札幌市・石狩市に順々に設置された「エネルギー政策の立案のための場の事務局＝市民セクター―をまとめる役割」を、(N)グリーンファンドが担うことになる。

本報告書では、新エネルギー・ローカルエネルギーの認識について、次のように記述されている。

本道の自然環境と調和した持続可能で、効率的なエネルギー利用の促進を図るために、新エネルギー・ローカルエネルギーの導入を促進し、化石燃料への依存度の低減を図り、エネルギーの自給率を高める取組を進めることが重要となっている。

太陽光や風力などのエネルギーは繰り返し利用が可能であるとともに、地域において小規模・分散型で利用でき、しかも化石燃料に比べ環境への負荷が小さいという特徴がある。

本道には、このような再生可能エネルギーや廃棄物等を活用したリサイクル型エネルギーなどを含む新エネルギー・ローカルエネルギーが豊富に存在しており、本道においても、現在、定格出力とし 50 万 kW を越える風力発電の計画や構想がある。

コージェネレーションシステムは、需要地に設置されることから、エネルギー輸送に伴う損失が小さく、排熱の有効利用により、エネルギー利用効率を 70～80％まで向上させることが期待でき、25 万 kW 程度の小規模施設から地域冷暖房施設や製造工場などの大規模施設まで幅広く導入することができるものである。また、我が国においては、本年５月の電気事業法の改正までは、制度上の制約があったことから、これまで事例はないが、欧州等においては、発電所を都市又はその周辺に設置し、発電所の廃熱を利用した地域熱暖房を行なっている事例が多い。

しかしながら、風力や太陽光発電などについては、出力が不安定なことから、そのバックアップが必要であり、また、コージェネレーションシステムなどについては､安定した出力が期待できるものの将来的な普及の規模などに確実な見通しが得られない状況にあることから、これら新エネルギー等による発電については、現在の法体系や技術的、経済的制約の中では、補助的なものと考えざるを得ない(P19)　。

即ち、「新エネルギー・ローカルエネルギーの意義と可能性を認識し、導入を進め環境との調和を図る取組

を進めようとする一方で、まだ、そのスケールが小さく、技術の進展が十分ではなく補助的なもの」と結論づけられている。杉山らの意見は、新エネルギー・ローカルエネルギーの意義と可能性の部分で取り入れられ、経済連合会などの経済界の意見は、新エネルギー・ローカルエネルギーの導入の限界性の部分で取り入れられている。

次に、結言に記された「エネルギー需給の基盤・構造の変革」部分について見てみよう。

エネルギーは、道民生活はもとより、産業経済活動に欠くことができない基礎資源であるが、これまでの世界な化石エネルギーへの依存は、地域規模の環境破壊という危機を招いてきていることは、一昨年の気候変動枠組条約第３回締約国会議の結果から見ても明らかである。特に、北海道は積雪寒冷等の地域特性もあって、一人当たりのエネルギー消費量が他地域よりも大きいことから、エネルギー問題についても慎重な検討を行い、道民の協力の下にエネルギー需給両面にわたる政策的な誘導等に務め、環境への負荷をできるだけ小さくしつつ、道民生活の安定や産業活動の活力が維持可能なエネルギー需給構造を有する新たな社会経済システムへの変革が求められているところであろう（p20)。

即ち、北海道のエネルギー政策は、市民の暮らしの中での行動と、政策による誘導の 2 方面から、「環境負荷を減らしながら、暮らしと産業が成り立つエネルギー需給構造をもつ社会経済システム」に、転換されなければならないことが明記されている。この点については、杉山らの意見は、過不足なく盛り込まれた。鈴木は、生協内委員会の勉強会や、大学研究者との政策研究を経て組み立てた自らのエネルギービジョンをエネルギー政策に反映させる一本の道筋をつかみ取った。しかし、この時の当委員会での検討課題の最大の焦点は、泊原発３号機増設可否をめぐる知事判断であった。杉山らは、増設否の論陣をはったが、経済界の増設可の議論は強く、時に激しい論戦になる一方で、共有できる点は共有し合おうとする姿勢が双方に生まれた。杉山、鈴木らは、自らが勉強会や生活クラブの事業の中で考えてきた、「既存の化石燃料と原子力に依存する社会」ではない、「次の社会や産業をめざす」内容や、具体的施策の実施を提言に含めるよう主張した。杉山は、提言書素案に含まれなかった要素を以下のような、意見書にまとめ、提出している。

意見書（杉山さかえ）生活クラブ生活協同組合理事長　1999.9.20

21 世紀は環境の世紀といわれる中で、持続可能な北海道のエネルギー政策を構築するにあたり、従来型のエネルギーを大量に投入し、生産、消費、廃棄してきた社会経済システムから省エネルギー、環境重視型への転換を進めなければならにことは周知の事実です。

北海道は、行政単位を電力会社の系統単位が同一かつ独立系の領域をカバーしているという、日本の中ではきわめてユニークな政治社会的環境にあります。それゆえ、気候風土や産業構造をはじめとした地域特性を無視した全国一律のこれまでのエネルギー対策から、北海道の地域特性を生かした、独自のエネルギー政策を実行し易い状況に置かれています。

北海道においては、既に北海道電力の全電源設備容量の一割に迫る 55 万 kW の風力発電の設置計画が進められていること、また、豊富な森林や酪農からのバイオマスエネルギーの資源に恵まれているなど、エネルギーセキュリティの観点からだけでなく、自然エネルギーは一次産業を再生し、活力ある北海道を創り出す鍵となるはずです。そして、暖房用石油エネルギー削減による CO2 対策が課題である北海道で、その貢献度が極めて高く、また地域熱供給として役割も大きいコージェネレーションの導入は、新たな環境型公共事業として地域経済への波及効果が期待されるところです。

当委員会においては新たな産業の創出といった視点で、北海道のエネルギーを含めた新エネルギーの大胆な導入による環境調和型のエネルギー供給構造への転換を目指すことが急がれます。

一方、原子力をエネルギー源とする原発については、第１に社会的合意が得られていないことがあげられます。また、潜在的事故のリスクが避けられないこと、放射性核廃棄物の最終処分の見通しが立っていないこと、経済においても既に優位性を喪失しており、電力自由化が進む中で投資リスクがあること、そして何よりも代替エネルギーや省エネルギーの可能性の追求を疎外しています。これらの点からトータルに評価した場合、原発は過度的なエネルギーと位置づけざるを得ず、将来に向けて段階的な割合の縮小を進めなければなりません。その上で、泊原発３号機増設計画を考えた時、当報告書の結言に整理されている「前提に関する不確実性」を無視した増設計画を進めるならば、私たち道民は、あまりにも大きなリスクを背負うことになるでしょう。「前提に関する不確実性」は、電気事業を巡って現時点での様々な不確実性が存在することを示しているのであり、そのような状況下では最小のリスクを望むべきものと考えます。

故に、泊原発３号機増設計画は、リスクに対してもっとも硬直的で、投資リスクの大きいものであり、社会的判断からしても、リスクの小さい「モラトリアム・オプション（数年程度の建設猶予）を選択すべきです。

諸要因の推移を見極めながら、2003 年または 2002 年をめどに改めて判断すべきものと考えます。
そしてその間に自然エネルギーや小規模な天然ガスなど、導入の可能性を精査すべきです。また、その際、自治体、電気事業者、民間事業者、道民それぞれの役割を明確にして、具体的施策を盛り込んだ「新エネルギー・省エネルギー条例」をあわせて施行させるべきと考えます。

おわりに、泊原発３号機増設についての知事の最終判断に当たっては、道民投票を実施し、道民の意向を十分に尊重されることを申し添えます。

杉山が本意見書で求めていることは、大きく５つある。①原子力発電を過度的なエネルギーと定義すること、②泊原発３号機の増設判断のモラトリアム、③「前提に関する不確実性」を最小化する政策の立案、④省エネ・新エネ条例の制定、⑤道民投票の実施、市民が政策形成過程に参画し、その決定に関わること、である。最終報告書には、杉山らが主張した「原子力発電は過度的なエネルギー」という言葉が、とうとう明記され、「現時点では、新エネルギー・ローカルエネルギーがメインエネルギーではなくても、将来的にはメインエネルギーとなる可能性がある」ことが示された。この一文は、その後の北海道の自然エネルギー政策の性格を決定づけることになる。

当委員会は、厳密に見ると公的な意思決定手続（議会決議）上の位置にはない。それでも、道行政は、当報告書の内容を政策・施策で実現させている。杉山らの意見書の要請のうち、①は、北海道省エネルギー・新エネルギー促進条例に明記された。②泊原発３号機の増設を容認する知事判断は下されたが、猶予期間を過ぎた後のことである。③は、北海道環境エネルギー審議会地球温暖化対策部会等の審議会が設置され、そこでの検討を経て、後述するような施策が立案されている。④は、平成 25 年に制定された。⑤道民投票は実施されていないが、「市民が政策形成過程に参画し決定に関わるしくみ」は、当時弁護士として脱原発運動に深く関わっていた上田文雄[54]が、札幌市長となった後、札幌上田市政下で実現され、北海道も連携することに

54　上田は、生活クラブ生協による「泊原発３号機増設反対の申入書」の署名人の１人である。第Ⅰ部第１章小林ユミは生活クラブ生協のメンバーとして、参加している。

なる。

その後、北海道の省エネルギー・新エネルギー政策は、方針「北海道新エネルギー導入拡大にむけた基本方向について」、北海道省エネルギー・新エネルギー促進条例（北海道条例第 108 号、平成 26 年 4 月 1 日施行)、本条例に基づく行動計画が定められる。当委員会閉会後、推進条例策定のために儲けられた「北海道省エネルギー・新エネルギー促進条例策定検討懇話会」の委員に、鈴木が委嘱を受け、市民社会の側から提言を続ける。当報告書に盛り込まれた「原子力発電は、過度的なエネルギー」という表現は、条例前文に明記され、「将来的に新しいエネルギーを生み出して行く」ことへの方向性が示された。鈴木は、その後も「北海道環境エネルギー審議会地球温暖化対策部会」の委員を務め、他に環境省チャレンジ 25 地域づくり委員（2010,2011)、経産省北海道経済産業局・北海道地方環境事務所：地域エネルギー・温暖化対策推進会議委員（2007,2008,2009,2010）を歴任している（表 7-4.表 7-5)。

表 7-4　(N) グリーンファンドによる政策提言事業：北海道（著者作成）

年	政策提言
北海道	
2001-2002	北海道総合エネルギー対策推進会議委員（杉山）
2001	北海道木質バイオマス資源促進協議会員(鈴木)
2009-2010	北海道エネルギー問題懇談会委員（杉山）
2009	北海道地域雇用戦略会議委員(鈴木)
2010-2011	環境産業振興戦略策定研究会委員（鈴木）
2010	環境道民会議（鈴木）
2011-2014	北海道地域エネルギー・温暖化対策推進会議委員（鈴木）　北海道環境審議会専門委員（鈴木）
2013	環境道民会議企画委員会委員（2013 高橋）

表 7-5　グリーンファンドの政策提言事業：環境省・経産省（著者作成）

年	政策提言
環境省	
2010-2011	チャレンジ 25 地域づくり委員（鈴木）
経産省	
2007-2010	北海道経済産業局・北海道地方環境事務所：地域エネルギー・温暖化対策推進会議委員（鈴木）

〔２〕北海道のエネルギー政策とビジョン

北海道のエネルギー政策の体系は、次のようになっている。省エネルギーの促進と新エネルギーの開発・導入の促進のために、北海道省エネルギー・新エネルギー促進条例及び同施行規則が制定され（平成 13 年 1 月 1 日施行)、同条例に基づく施策を計画的に推進するための「北海道省エネルギー・新エネルギー促進行動計画」（第 Ⅱ 期）（平成 24 年３月）と同取組を加速するために、「新エネルギー導入拡大に向けた基本方向」を策定された（平成 26 年３月)。

「北海道省エネルギー・新エネルギー促進行動計画」（第 Ⅱ 期）の４つの柱（①エネルギーの地産地消の拡大、②エネルギー関連の実証・関連プロジェクトと生産開発拠点の集積、③エネルギーの可能性を最大限発揮するための基盤整備、④エネルギーの効率的利用）に沿って、毎年度の重点的な取組や施策を示した「省エネ・新エネ関連施策の展開方針」とともに、関連施策の取組状況がまとめられている。

同計画には、(N)グリーンファンドに関して「本道では、日本発の市民風車を誕生させ、全国の市民参加型風力発電の導入に貢献する先駆的なNPOの取組が生まれており、こうした取組に見られるように非営利組織

は関係機関との連携を深めながら自律的な活動を行うことが期待されます（北海道　2016：p44）」と記されており、他のNPOが、(N)グリーンファンドに続いて、同促進行動計画の担い手となることを期待している。

北海道は、送電インフラの早期整備（北本連系・地域間連系線等）、新エネ導入促進の基盤整備（立地に関する調整、需給調整技術の開発・実証）等、電力システム改革に向けた対応について、26年度の重点的な取組課題として国に働きかけを行う他、全国36都道府県が参加する「自然エネルギー協議会」全国知事会等の機会を通じて国などに政策提言すると定めている。北海道が国に対して、「省エネルギー・新エネルギー促進」のビジョンと政策体系的な一致をとるように求めているのである[55]。

以上のように、（N）グリーンファンドは、社会的使命を政策提言事業によって、地域社会のエネルギー政策とビジョンに盛り込み、（株）市民ファンドと（株）市民風力は、地域社会のエネルギー政策とビジョンに従って、他の地域社会の自治体や地域の NPO 等とともに、市民の意思や願いに沿う発電事業を実施してきた。かくして市民の意思や願いは、地域社会の政治アジェンダに埋め込まれ、かつ、市民の実践によりアジェンダは実現されていく。このプロセスによって初めて、市民の社会的使命と地域の意思は統合される。それを可能にする鍵は、第Ⅰ部第２章で見たように、グリーンファンドグループに備わっている、持続的な実践を担保する力（＝経済力）にある。

（N）グリーンファンドの札幌市、石狩市、北海道における政策提言事業とエネルギービジョンと、（N）グリーンファンドが組み立てた再生可能エネルギー社会を実現する理念と方法論には、明確な関連がある。そして、そのビジョンは、市民の意思が汲み入れられている。市民社会セクターに位置する NPO が掲げる社会的使命は、人に伝播し、組織に伝播した後、地域社会へ伝播する。社会的使命が地域社会の政策体系とビジョンに盛り込まれた時に、それを確認することができる。

55　エネルギー政策は、国レベルの法（「エネルギーの使用の合理化に関する法律」）ー施策体系に沿って、自治体の法ー施策体系も組成されるので、それとの整合性をとる必要がある。そのため、北海道は、「国との緊密な連携の下に、道民・事業者などの取組に対する支援を行うとともに、必要に応じて国に適切な要望を行」うこと、「計画の全道的な推進を図るため、道民、事業者、経済団体、関係機関などで構成する「北海道省エネルギー・新エネルギー推進会議」を拡充し、エネルギーの需要側、供給側に係わる横断的な課題に対応」することを明言している。「地域の技術や取組を網羅的に把握し、これら取組 等の実用化を促進するため、各振興局に設置している「地域省エネ・新エネ推進会議」を活用し、市町村等や大学、全道6圏域に設置されている産業支援機関との連携を強化し、実用化等に向けた取組を支援」する。「道のすべての施策をこの計画が示す考え方に沿って策定、実施するとともに、北海道省エネルギー・新エネルギー施策推進会議を活用して、省エネルギーの促進や新エネルギーの開発・導入の促進に関連する施策の全庁的な推進管理を図る」としている。

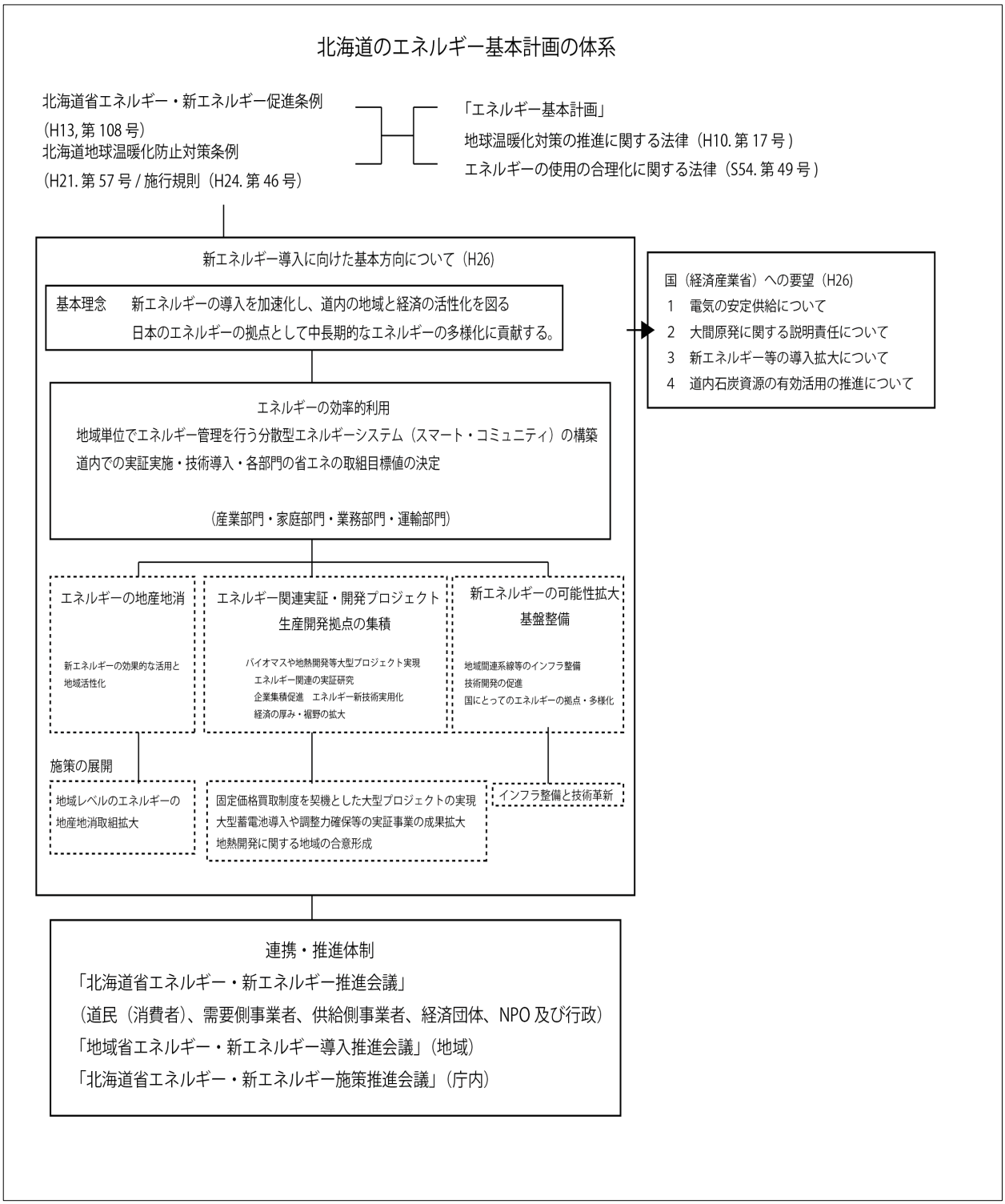


図7-3　北海道のエネルギー計画の体系（著者作成）

第２節　社会的使命の各地域への伝播

本節では、道外の伝播した事例として、飯田市のエネルギービジョンを見ていく。

7.2.1.　グリーンファンドモデルの飯田市への伝播

第 II 部第 4 章で述べたように、 (N)グリーンファンドが 2000 年以降、北海道で実践して培ってきたノウハウは、飯田市の NPO や事業体に受け継がれ、飯田市から、道内の新規立ち上げに挑戦しようとする NPO や事業体、自治体の人々に、飯田市で培われたノウハウが受け継がれている。以下で飯田市のエネルギー政策とビジョンについて見て行く。

7.2.2.　飯田市のエネルギー政策とビジョン

飯田市では、1996 年に策定した第４次飯田市基本構想・基本計画を最上位法規とし、めざす都市像に、「環境文化都市」を掲げている。「循環型まちづくり」を施策の１つに定める飯田市環境基本計画（21‘いいだ環境プラン）第３次改訂版（2014.H24）には、エネルギー政策の基本理念が定められている。そこでは「文化経済自立都市」を謳われている。同市では、1996 年に策定されたエネルギービジョンに従い、再生可能エネルギーの利用と省エネルギーに関する補助事業を進められてきた。2004 年には、新エネルギー省エネルギー地域計画が定められ、新エネルギー・省エネルギー地域計画の啓発・推進事業が進み、進行管理のために、市民、NPO、地域団体、消費者団体、事業所、有識者、行政等により構成される「e-地域協議会」が設置された。その後、2009 年に環境モデル都市（内閣府）に選定されたため、2030 年に温室効果ガスの家庭部門からの排出を’05 年度比 40～50%削減を目標とするエネルギー事業は一層進んだ。そして、いよいよ、2013 年に、市民に地域環境権を賦与する「再生可能エネルギーの導入による持続可能な地域づくりに関する条例（2013 年３月 25 日)」が定められた。地域環境権とは、同第３条に定められた「自然環境及び地域住民の暮らしと調和する方法により、再生可能エネルギー資源を再生可能エネルギーとして利用し、当該利用による調和的な生活環境の下に生存する権利」である。排他的な財産権ではないので、地域環境権を根拠に他者の財産権の行使を差し止めたり、損害賠償の請求等を行ったりすることはできない。本条例の目的は、「飯田市民が主体となって飯田市の区域に存する自然資源を環境共生的な方法により再生可能エネルギーとして利用し、持続可能な地域づくりを進めることを飯田市民の権利とすること及びこの権利を保証するために必要となる市の政策を定めることにより・・・持続可能な地域づくりに資すること（第１条)」にある。第 1 条第 4 項において、再生可能エネルギー資源を、「再生可能エネルギーを得るために用いる自然資源であって、飯田市の区域に存するもの」と定義されている。飯田市民は、「地球環境権」に基づいて、住民がエネルギー事業（発電・売電など）を開始したり、民間企業が市民と協働してエネルギー事業を開始したりすることを、飯田市は支援するのである。2013 年に専門的知見に基づいて適切な支援を行う附属機関として設置された「飯田市再生可能エネルギー導入支援審査会（委員通常 15 名）」は、市長の諮問に応じて、申出案件の内容を審査し、支援する事業体や基金貸付の適否等を決定する。市長は、審査会の答申を尊重する義務があり、答申を受けた内容は公表される。この制度は、住民が主体となって、再生可能エネルギー事業を始めることを支援するものであり、開始にあたって必要な地域の合意形成や利害調整、支援の推進スキーム、しくみが定められている。例えば、飯田市が基金を創設し、それを原資に支援対象となる事業体に融資を行うことで、再

エネビジネスの初期投資にかかる費用を支援することによって、中小企業や住民組織が、立ち上げから売電収入が入るまでの資金不足を解決するのである。住民の自治組織による駄科コミュニティ防災センターの屋根を活用した太陽光発電事業は、おひさま進歩エネルギー株式会社が協働パートナーとなって進められた事業で、売電収益の一部は駄科区に積み立てられ、災害時の非常電源の装備や住民向けの環境学習プログラムに活用されている。おひさま発電所設置プロジェクト（平成 16 年開始）は、市と「おひさま進歩エネルギー㈱」との公益的協働事業[56]である。この事業では、全国から市民出資を活用して資金調達し、「おひさま進エネルギー(株)」が中心になって、市内の施設や事業所の屋根に、合計 1208kW、約 150 ヵ所の太陽光発電システムが設置され、市内と長野県南部に広がった。

太陽光市民共同発電事業(屋根借り事業)においては、飯田市が、公益的協働事業の実施者に対して、使用する公共施設の20年間にわたる行政財産の目的外使用許可を与える。それが事業の安定性、市民ファンド事業の信用、金融機関の融資に当たっての信用を担保することになった。20年の契約期間の間の施設の建替え等の課題等も、公益的特徴を鑑みて、契約を継続して、当事者間で努力する規定なども盛り込まれている。支援内容は、政策的融資(エコファイナンス)、住宅用太陽光発電設備普及、事業補助金等がある。

住民は積極的に「地域環境権」[57]を行使して、「地域公共再生可能エネルギー活用事業」として実施することができる。公共性を備える必要があるため、地方自治法第157条の規定による市との協働事業とする。協働する団体には、地域の地縁団体やこれに準ずる住民の団体が想定されている。公共的な事業性の判断する際に、条例は「地域住民への公益的な利益還元」を求めている。これは、発電の結果得られる電気を地域住民が公共的に利用する事業の場合のほか、固定価格買取制度等による売電収益を公益的な目的（福祉、医療、公共交通など）のために再投資することも含まれる。市長の「選定」と「支援」の内容を、条例で予め定めることにより、市長[58]の権限の範囲で機動的に対処できるのである。このように、条例制定と、市民による再エネ事業を通じた公益的な地域形成事業を支援する制度は、市場からの資金調達と発電事業の立ち上げを促進し、住民がリスクをとって事業を進める「ビジネス・マインド」をもって主体的に事業を進め、得られる売電収益を地域の課題に再投資するしくみを形成することになった。「再エネの資源は市民の共有財産であるので、そこから生まれるエネルギーは、市民が優先的に活用でき、それによって自らが地域づくりをしていく権利

56　市は、市内の公共的団体が再エネ事業を通じて行う地域づくり事業を「公民協働事業」と定義し、市が事業の信用補完、基金無利子融資、助言等の支援を行う。

57　第４条では、地域環境権を行使できる３条件が規定されている。即ち、1）自然環境及び他の飯田市民が有する地域環境権と調和し、これらを次世代へと受け継ぐことが可能な方法により行使されること、2）公共の利益の増進に資するように行使されること、3）再生可能エネルギー資源が存する地域における次のア（地縁による団体）又はイ（前アのほか、再生可能エネルギー資源が存する地域に居住する飯田市民が構成する団体で、要件を満たすもの）のいずれかの団体（以下「地域団体」という）による意思決定を通じて行使されること、である。飯田市の自然資源は、すべての市民が恩恵を享受する。持続可能な地域づくりにおいては、条例の趣旨を踏まえて、地域の環境や暮らしを毀損するエネルギー開発のアプローチを避けなければならない。地域環境権は、政策的な誘導を図るための規定である。

58　市長は、第９条第２項に掲げる基準に照らして適当と認めた事業を、協働による公共サービス（公共サービス基本法に規定するもの又はこれに準じるものをいう）と決定し、当該決定した事業（以下「地域公共再生可能エネルギー活用事業」という）を実施しようとするものに対し、次に掲げる支援（第10条）−(1) 継続性及び安定性のある実施計画の策定並びにその運営のために必要な助言、(2) 金融機関及び投資家による投融資資金が事業に安定的に投融資されることを促し、初期費用を調達しやすい環境を整えるための信用力の付与に資する事項、(3) 補助金の交付又は資金の貸付け、(4) 市有財産を用いて事業を行おうとする場合においては、当該市有財産に係る利用権原の付与−を行う。

がある」ことを、市民が理解し、参画者の増加とともに浸透し、その結果、エネルギーが、地域の住民の財産と定義づけるのである。

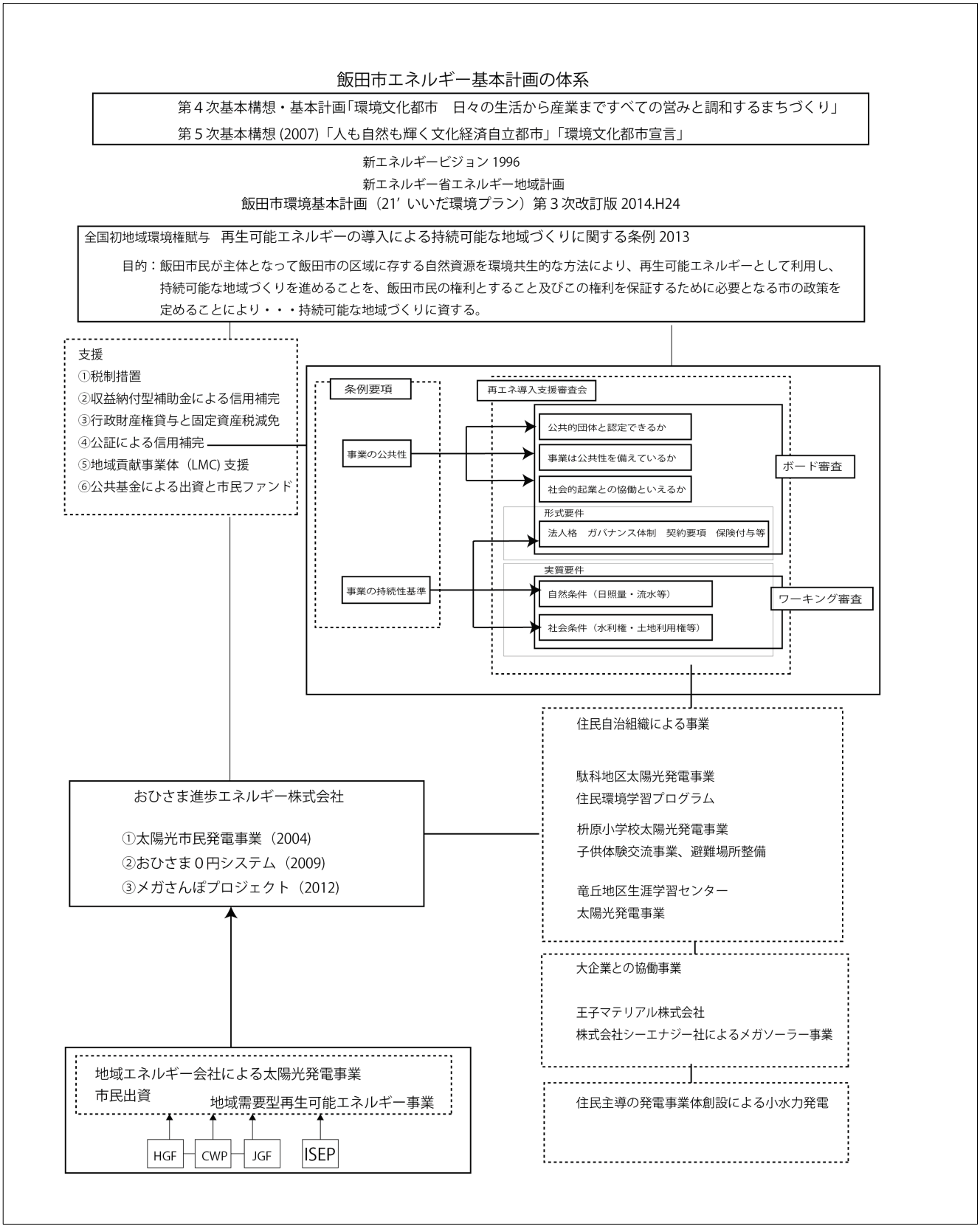


図7-4　飯田市のエネルギー基本計画の体系（著者作成）

（N）グリーンファンドの事業スキームは、飯田市に伝えられた後、（N）グリーンファンドの支援から離れて、飯田市のエネルギービジョンと体系、推進のための制度の整備に見られるような独自の発展を遂げている。「再生可能エネルギーの導入による持続可能な地域づくりに関する条例」に見る地域環境権の考え方は、地域社会の資源の一義的な所有者を地域住民と定めて、自律的な地域社会の創造を明示している点で、他の地域には見られない理論的発展性を顕している。

以上のように、グリーンファンドは、設立以来一貫して「アドボカシーの実践によるミッション＝再生可能エネルギー社会の実現」を企図し、北海道、札幌市、石狩市の自治体の再生可能エネルギー政策ビジョンに、市民社会の意思を盛り込む役割を果してきた。同時に、各地域に地域型の発電事業を担う事業体と推進スキームを形成し、地域に事業の推進者が育つため支援を行ってきた。その結果、各地域には、実践が政策に反映され、出力された政策・施策を、地域の実践者が活用するという「政策」と「地域の事業」が連関して推進されるサイクルが準備された。

グリーンファンドの事業実践と自治体の政策形成過程からは､「市民から出されたビジョンを元に政策の理念や達成目標が策定された場合、市民の声を汲むNPOの実践事業が展開するにつれて、自治体の政策の達成と非営利組織の事業成果が上位インパクトで統合される。自治体は、地域に利益還元される事業を実践する非営利組織と協働することによって、地域経済政策にビジネスマネジメント手法を組み込むことができる」という道筋を描くことができる。

北海道エネルギー問題研究会の議論のプロセスとその後の展開を見ると、提言書の内容を、グリーンファンドは、具体的な発電事業によって実践し、道や札幌市は、政策立案と施策で、電力会社との対話を重ねながら実現してきている。鈴木は、対峙すると思われるアクターとも、目的を共有できて、地域に暮らす者同士であれば、活動を共にしたり、共同事業を組織したりすることは可能であると考えていた。風力事業は、事業主体の推進スキームが一旦確立されると、20 年間固定的、継続的に収益が得られるため、その関係性の原型が地域に埋め込まれることになる。その事業フレームは維持されたまま、新たなステークホルダーが加わることも、入れ替わることもある。現状に合わせて、骨格を保ったままフレームの改良が行なわれ、移転した地域では、その地域に適した形で展開しているである。

第３節　グリーンファンドグループに見る政策提言事業の特徴とその可能性

7.3.1.　グリーンファンドグループに見る政策提言事業の特徴

(N)グリーンファンドは、札幌市、石狩市の両市において政策提言事業を実施しているが、２市の政策体系は、先に見たように実際には異なる。それは、第１には、賦存のエネルギー資源に違いがあり、第２には、政策を主導する市長と行政担当者の進め方、策定過程に関わる有識者や住民の意見、事業を実践する組織の働きかけ等が各地によって異なるからである。飯田市を見ると、(N)グリーンファンドに、市民型の発電事業モデルと市民出資モデルが移転した功績はあるが、おひさま進歩エネルギー株式会社が要の組織となって、NPO 環境エネルギー政策研究所と独自のアプローチで、独自の再生エネルギー事業を推進している。このように地域と実践者が変われば、展開も大きく変わるのである。

グリーンファンドグループは、政策提言事業と普及啓発事業を担う NPO と、発電事業と発電事業者の支援を担う株式会社の２つの経営形態と有する。前者の（N）グリーンファンドは、国・道レベルの基本計画と、

各地の市政レベルの条例・施行規則・推進計画のビジョンの策定に参画し、自らの社会的使命と市民の意思をそこに反映させ、また、環境 NPO やまちづくり NPO とともに普及啓発事業を実施する。後者の（株）市民風力と（株）市民ファンドは、再生可能エネルギー事業に取組む NPO 等のニーズに応えて各地域に入ってゆき、地域型の再生可能エネルギー事業を立ち上げ、地元企業に譲り渡していく事業モデルをもつ(第Ⅱ部第 5 章)。石狩市の厚田区に建設した風車事業にも見ることができる、この事業モデルは、地元地域の地域資源とアクターに合致するように事業スキームを組み立てることが可能であり、売電利益の一部を地域のまちづくりファンドに拠出することによって、新しい経済システムを創出する（第 Ⅱ 部第 4 章,第 5 章)。実践者となる地域の NPO や中小企業は、小規模エネルギー事業を実践しながら地域のビジネスを育てていくことができる。即ち、（１）政策体系とエネルギービジョンの策定業務と、（２）地域型の発電事業の両方を、一貫性のある事業理念に統合しながら、多くの参画者を引き込み、育てつつ、進められる。その結果、政策がアウトプットされる時には、実践する事業体がスタンバイしており、アクションプランが出力された瞬間に、事業をスタートすることができる状況を創り出すことができる。政策と実践者が噛み合うことで、地域コミュニティ形成事業が進展し、地域経済のエコシステムが形成されていくことになるのである。

7.3.2. 持続可能な NPO による政策提言事業の特徴とその可能性

本項では、グリーンファンドグループの政策提言事業の事例から、持続可能な NPO(＝新しい経営形態を有する組織)の政策提言事業の特徴と可能性を導く。持続可能な NPO(新しい経営形態を有する組織)は、市場を活用しながら、同時に政策提言を行なうことができる。そのため、新しい経営形態を有する組織による政策提言事業が実施された場合、地域社会の形成事業には、次の２つの可能性を見出すことができる。

第１の可能性は、自治体の将来ビジョンが、市民から出されたビジョンを元に作られた場合、政策の理念や達成目標と、市民の声を集約する組織の実践事業によって到達する目標は共有されるものとなる。新しい経営形態を有する組織は、国や都道府県の基本計画、市政レベルの条例・施行規則・推進計画のビジョンと、市民の意思から生まれるビジョンを、その政策提言活動を通じて、理論的に統合することができる。それは、各レベルの関係者のビジョンが共有されて、事業が展開する結果、施策や事業で協働する試みが増え、事業成果が近未来で統合されることによって、達成される。

第２の可能性は、自治体は、市民社会に軸足を置いて、地域に事業利益が還元される社会実践を行っている新たらしい経営形態を有する組織を協働パートナーとすることによって、新しい地域経済システムを創造することができる。

本章では、第１に、(N) グリーンファンドが参画した地域のエネルギー政策とビジョンの札幌市、石狩市、北海道、飯田市の事例から、(N) グリーンファンドの政策提言事業の特徴を明らかにし、そこから、持続可能な NPO（新しい経営形態を有する組織）による政策提言事業の特徴を導き出した。持続可能な NPO（＝新しい経営形態を有する組織）は、地域社会の形成を担う事業モデルと、政策提言の遂行能力を共に有することにより、地域社会を形成する事業を遂行しながら、組織の社会的使命と地域社会の意思を、地域社会の将来ビジョンの策定に参画して、統合することができる。そして、その可能性を高めるためには、それらの営みにより多くの参画者を引き込むことが求められる。次章では、（N）グリーンファンドが有する、より多くの人を引き込む工夫―協働性のネットワーク・プラットフォームの形成機能について、議論する。

第Ⅱ部　新しい経営形態をもつ組織の機能

第８章　協働性のネットワーク・プラットフォーム

第Ⅱ部第 4 章において、(N) グリーンファンドは、社会変革モデルを有する NPO であり、社会変革モデルが起動するためには、２つの条件–NPO と株式会社が結合する経営形態と、協働性のネットワーク・プラットフォームの形成機能—が必要である点について論じた。第Ⅱ部第 5 章において、１つめの条件となるグリーンファンドグループの新しい経営形態の特徴を明らかにした。本章では、もう１つの条件–制度的に分断されがちな NPO、営利組織、協同組合の分野を横断して人と組織をつなぐ「協働性のネットワーク」と、そこに協働事業を創出する「協働性のプラットフォーム」に焦点をあてて、その特徴と可能性を明らかにする。

本章では、第 1 に、グリーンファンドグループのネットワーク・プラットフォームの形成機能の組織診断アプローチを用いた分析を行ない、上記分析結果から、グリーンファンドグループのネットワーク・プラットフォームの形成機能の特徴を明らかにする。第 2 に、実践者のインタビューデーターから、グリーンファンドグループの人と組織の間の信頼の様相を明らかにする。第 3 に、グリーンファンドグループの協働性のネットワーク・プラットフォームの形成機能と、当グループ組織における人と組織の間の信頼関係が、密接に結びついている現象を明らかにする。第 4 に、グリーンファンドグループの上記特徴から、持続可能な NPO（新しい経営形態を有する組織）の協働性のネットワーク・プラットフォームの特徴と可能性を導出する。

第１節　グリーンファンドグループのネットワーク・プラットフォーム形成機能

8. 1. 1.　協働性のネットワーク・プラットフォーム形成機能を把握する

(N)グリーンファンドは、設立以来継続して、再生可能エネルギー社会を実現するための市民風車事業と、それと並んで普及啓発事業と環境教育事業を実施している。(N) グリーンファンドが、実施する風車事業には、(株) 市民風力や (株) 市民ファンドとともにグループ単独で設立する事業と、自治体と生活クラブ生協、地域の発電事業者とともに推進スキームを組んで進める事業がある。それらいずれの事業においても、それらの事業に参画する市民・自治体・民間企業との間には、関係者をつなぐネットワーク（network）と、協働事業を組み立てていくため対話と協働の場（platform）が形成されている。一方、普及啓発事業と環境教育事業では、省エネルギーに関するイベントやセミナー、講演会、シンポジウム開催などで、地域の NPO と共同開催したり、支援を行なったりしていることから、これらの NPO や開催主体となる自治体、参加する一般市民の間にも、セクター間の境界を越えてつながるネットワークや、プラットフォームが形成されている。これらの（N）グリーンファンドが形成してきたセクター間の境界を越えてつながるネットワークを協働性のネットワーク、ネットワークを基盤に形づくられる協働事業が生まれてくる場（platform）を、ここでは、協働性のプラットフォームと呼ぶ。

本項では、(N)グリーンファンド及びグリーンファンドグループの協働性のネットワーク・プラットフォームの機能を把握ために、組織診断のアプローチを用いてインタビュー調査を行なった[59]。その結果は、以下のとおりである。

59　パブリックリソースセンターによる NPO 組織診断シートを基に、調査票を作成し、(N)グリーンファンドの鈴木亨、小林ユミ、（株）市民風力発電の加藤秀生、松浦秀樹、滝本しのぶ、原田美菜子に対する半構造型ヒアリング調査を実施した。検討項目は、ルーツ（5 項目）ネットワーク形成機能（2 項目）市民との対話（9 項目）協働する機関との関係（10 項目）キャパシティ・ビルディング（4 項目）信頼の醸成（3 項目）である（巻末付記調査票 4)。

8.1.2.　協働性のネットワーク・プラットフォーム形成機能の分析結果

ルーツ

①(N)グリーンファンドの小林ユミ、鈴木亨、（株）市民ファンドの加藤秀生、（株）市民風力発電の加藤秀生、松浦秀樹、滝本しのぶ、原田美菜子は、(N)グリーンファンド設立前に共に生活クラブ生協に勤務しており、彼らは当時から協力し合って各事業をやり遂げる関係性を築いていた（第 I 部第 1 章、第 5 章第 2 節)。そのような関係性が保持された上で、グリーンファンドグループの新しい実務を遂行している。②上記メンバーは、(N）グリーンファンド及びグルーク組織の活動と事業目的を明確に共有し、達成をめざすモティベーションを持ち続けている。③上記メンバーは、所属する組織について、「人と人、組織と組織のつながりや協働性があって生まれた組織である」と認識している。

ネットワーク・プラットフォーム形成機能

①(N)グリーンファンドはグループ組織とともに、再生可能エネルギー事業と省エネルギー事業を実施[60]し、それに関わるネットワークの形成事業を実施している。ネットワークは大きく 4 つある。 4 つとは、市民風車に関わるネットワーク、市民風車が立つ地域自治体とのネットワーク、NPO のネットワーク、民間企業とのネットワークである。これらのネットワークに参加する人や組織は、セクターの壁を越えて、各人の属性にこだわらない繋がり方をしている。②ネットワークを形成し、プラオットフォームを運営する主な部署は事務局である。事務局は、全国から(N)グリーンファンドに入る第一報をキャッチし、その主旨を理解し、その情報を(N)グリーンファンドの適切なセクションに送り、イグジットまでをスケジューリングする。案件ごとに、保有するネットワークの中から最適なパートナーを選び、支援を求める人に紹介したり、協働できる形をデザインしたりしている[61]。③(N)グリーンファンドは、上記のネットワーク形成事業を実施する際に、関係する人や組織が集まって、事業化を検討するための協働の場（platform）を運営している。

市民との対話

(N)グリーンファンドの事務局は日常的に、①市民、支持者、出資者、風車事業で協働する組織や団体、その他の諸々寄せられる意見や要望に迅速に応対する。②風車事業の協働パートナーとなる組織や団体、企業と、円滑にコミュニケートできるように配慮している。 ③市民が、市民風車事業や省エネの活動に参加でき

60　グリーンファンドが実施する普及啓発事業のプログラムには、北海道の環境、生物多様性、気候変動などを主題に市民にむけて開催されるシンポジウムがある。「暮らしにせまる気候変動の脅威（2015.12.19）札幌開催」では、環境問題の研究者を招いて「気候変動と生物多様性異変」「温暖化の農作物への影響」を学んだ後、「市民が気候変動にどのように立ち向かうのか」を議論している．このシンポジウムでは、公的セクター組織（環境省北海道地方環境事務所、北海道、札幌市、環境省北海道環境パートナーシップオフィス）の他、地域協議会、民間会社、環境問題に取組む財団や NPO が、共催団体となってグリーンファンドに協力しているだけでなく、各団体に所属する個人が多数参加し、考えを深めている。

61　事務局の小林は、「出資を希望する方から電話があったら、応募案件があればすぐ紹介し、なければ、応募できる案件が出た場合にお知らせするので連絡先を聞く。ヒアリングの内容によって、(株)市民風力や(株)市民ファンドにつなぐこともある．自分たちよりも他の NPO の方にノウハウがある場合には、そうした団体を紹介する.自治体から連携の依頼が来た場合には、できるだけ早くアポを入れ、何を求めているのかを聞いて、できることをする.学校や幼稚園から講演や共同プロジェクトの依頼がきたら、やはり、何を求めているかを聞いて、できることをする」と回答している（小林,2014.9.12, 2016.1.21）第 I 部第 1 章第 1 節、第 2 章第 2 節に詳しい。

るように、セミナーや学習会を開催し、情報をわかり易く伝えている。④現実的な緊急性の感覚をもって、(N)グリーンファンドのサポートを求める人々の要求に、サービスで応えている。⑤市民風車事業などで協働する事業体の属するセクターの別や政治的・社会的・文化的背景にはこだわらず、ニュートラルな立場で事業を進めている。⑥一般市民、小中学校、高校・大学、県市町村議会、自治体、NPO、生協組織、労働団体、民間会社などからの普及啓発や環境教育の支援のニーズに対応している[62]。

協働する機関との関係

①自治体、教育機関、研究機関、民間企業、NPO、中間支援機関との提携事例がある。②政策形成のための審議会委員、公的機関のプラットフォームの事務局・コーディネーターとなっている[63]。③再生可能エネルギー事業で協働する他の NPO や各機関の活動の成果を評価し、④(N)グリーンファンド以外の組織の活動やその成果についても、内外に向けて、広く伝えている。⑤(N)グリーンファンドと協働する機関から、事業のリーダーシップや、イニシアティブを期待されており、⑥(N)グリーンファンドと協働する組織や団体は、(N)グリーンファンドのサポートやオペレーションを受け入れている。⑦新しい参画者に門戸を開いている。⑧協働する他機関と連携し、政策提言を実施している[64]。

キャパシティ・ビルディング

①普及啓発の取り組みに参加した人の多くが、いずれかのネットワークに参加している。②普及啓発のセミナーや環境教育プログラムに参加した人が、団体を組織したり、事業会社を設立したりしている。③再生可能エネルギー事業のレクチャーを受けた人や組織が、事業体を立ち上げた例がある。④組織のチームメンバーには、求められる資質や能力がある。事務局員に求められている能力は、問題を解決する構想力、コミュニケーション力、調整力、関係性の構築力である。⑤グループの新しいメンバーに求められている能力は、(N)グリーンファンドの事業全体を理解する力である（第 I 部第 2 章第 2 節）。

信頼の醸成

①(N)グリーンファンドの事業活動報告を公開し、（株）市民風力と（株）市民ファンドが実施する風力発電事業及びファンド組成に関わるリスク分析などの開示情報を共有する。それらの公開情報によって、ガバ

62　これまでに、札幌市や石狩市の小中学校における出前講座や風車見学ツアーの開催、北海道工業大学（2011. 10）、北海道大学公共政策大学院（2012. 11）、札幌大学(2012. 12)、札幌学院大学（2011. 7）等への再生可能エネルギーに関する講演会への講師の派遣（グリーンファンド事業活動報告書,2011,2012）、新潟県他各地の議会（2011.7）・自治体、各地の生活クラブ生協組合、旭川 NPO サポートセンター（2011. 12. 1）等のサードセクター組織の視察受け入れなどを実施している。

63　(N)グリーンファンドは、2002 年に「地球温暖化対策地域協議会」の事務局に、2001 年に「21 世紀の北海道のエネルギー政策をつくる市民実行委員会」の事務局になっている. 前者は環境省が設置を進めていた地域で温暖化対策を実行するための組織（小林,2015.3.9）であり、後者は、北海道の自然エネルギー促進法の制定に向けた運動を、(N)グリーンファンドが窓口となって道内自治体と連携し、ネットワークを形成するための組織である（(N)グリーンファンド事業活動報告書 2002 年）。

64　(N)グリーンファンドは環境エネルギー政策研究所(isep)と、設立当初から、国際機関レベル、国・自治体レベルの政策研究の蓄積と政策提言事業で共同する。

ナンスと財務上の信頼[65]を得ている。②人への信頼（同僚・経営者・グループ組織メンバー・協働パートナー組織のメンバー）と組織への信頼（グループ組織・グループと協働する組織）が相互に存在する。③石狩市、札幌市、北海道などの自治体における審議会の委員を継続して委嘱されている。④風車事業で協働事業スキームを組んでいる民間企業との事業が継続している。⑤小学校等の教育機関から学校行事の依頼を継続して受けている。⑥環境 NPO から共同開催事業の依頼を継続して受けている。

以上の分析結果から、グリーンファンドの「協働性のネットワーク・プラットフォーム」の特徴をまとめる。特徴は 4 つある。第 1 には、「協働性のネットワーク・プラットフォーム」は、参画者の所属する組織の壁や、セクターの違いを越えて構築されている。第 2 には、「協働性のネットワーク・プラットフォーム」は、市民や組織を地域社会の再生可能エネルギー事業の主体に育てながら、同時に各地の地域に最適な発電事業モデルを創出し展開する基盤をつくりだしている。第 3 に、「協働性のネットワーク・プラットフォーム」の形成と運営を担っているのは事務局である。第 4 に、「協働性のネットワーク・プラットフォーム」は、人と組織の間の信頼関係を築きながら、市民や地域社会からの信頼を得て形成される。次項で詳しく述べる。

第２節　協働性のネットワーク・プラットフォームの特徴

8.2.1.　セクターを越える協働性のネットワーク・プラットフォーム

(N)グリーンファンドが有するネットワークは、 (N)グリーンファンドと活動に関わった市民・自治体・民間企業、教育機関、財団等の組織との間の、双方向の交流により、形成されてきた。ネットワークは、複数セクターに広がり、新たな協働事業が出力されてくるプラットフォームが開かれている。例えば、道内の自治体・研究者・企業・技術者等との実践のプロセス上に繋がれたネットワークが基礎となって、2012 年(h24)に設立された「北海道再生可能エネルギー振興機構」はその 1 つである。また、地域主導型の自然エネルギー事業者による「コミュニティパワー・イニシアティブ」は、(N)環境エネルギー政策研究所が中心となって 2013 年に結成されたネットワーク型の組織である。この組織は、2014 年に、一般社団法人「全国ご当地エネルギー協会代表理事佐藤彌右衛門（会津電力株式会社)」に発展的に改編され、鈴木は理事、 (N)グリーンファンドは、同協会会員となっている。 (N)グリーンファンドや（N）環境エネルギー政策研究所の支援を受けて地域型の市民共同発電所の設立に至った団体の多くが、自律的に地域を経営する組織となって当協会に参画している[66]。

(N)グリーンファンドは、省エネルギー啓発事業や環境教育事業では、道内外の環境系の財団や NPO と共にシンポジウムを開催する一方、市民風車を建設する場面では、風力発電機の建設の際に当該自治体、一次産業・建設業者等と協調しながら事業を進める。また、国や自治体への政策づくりに参画する際には、政策

65　第 1 部で実践者が語った「信頼」の含意から、本論では、「目的を共有する人や組織が、自らの活動や事業を互いに認知し、その成果を期待し合い、その期待に相互に応えようとする感情」を信頼と呼ぶ。

66　2015 年 7 月 4 日に札幌で開催された「全国ご当地エネルギー協会設立 1 周年記念シンポジウム」には、全国の市民共同発電所事業担う地域発電会社、研究者、道内の環境 NPO 組織、一般市民等、130 名以上が参集した. 彼らは、属するセクターの別や地域の違いを越えて、活動の成果を分かち合い、気持ちを併せて進もうとしている。

提言 NPO とともに調査・研究を実施し、政策提言を行なう（第Ⅱ部第 7 章）。

それら一連の取り組みは、新しく支援者や出資や事業パートナーとの出会う機会を増やし、賛同する人や組織を獲得して、長期的な事業のインパクトを高めることにつながっている。

8.2.2. キャパシティ・ビルディング–事業モデルの展開と実践者の育成

(N)グリーンファンドは、（株）市民風力と（株）市民ファンドと共に、発電事業を始める場面で求められる専門知識、事業計画作り、資金調達の方法等を、地域が開催する学習会に講師を派遣して、支援している（(N)グリーンファンド活動事業報告書 2012)。支援を求めて、(N)グリーンファンドの普及啓発事業や講演会やセミナーに参加した市民は、そこで知識や方法論を得ることができ、地域で発電事業を立ち上げる主体にもなることができる。(N)グリーンファンドのこのような市民へのコミットメント（commitment）の結果、各地域の地域資源や実践者の有無に応じて 11 類型の地域発電のスキームが生み出され(図 8-1)、次に続く地域と、次の世代層が生まれている。

(N)グリーンファンドが事業を進めるために繋がれた協働性のネットワークの機能とは、市民や組織に対する関係をつないで事業化する力を引き出し（facilitate）、推進できる人や組織のチームをつくる（team building）機能であるといえる。(N)グリーンファンドがめざす再生可能エネルギー社会を創る取り組みは、地域社会にこのような環境（eco-system）を創る試みである。その過程で、出会う一人一人の市民には、「知識・技術、人的ネットワーク」を提供し、実践者となるように働きかけている。知識や技術を体得して地域の事業体として立ち上がった組織は、(N)グリーンファンドの形成するいずれかのネットワーク・プラットフォームに帰属することが多く、組織の基盤の強化につながる次のステージに進む機会を得ることができる。地域社会に力をつけた市民や組織が生まれ、ネットワークをもって協働するプラットフォームの規模が拡大し、地域社会への利益が増加するように(Capacity building)、取り組みは組織されるのである。このような人や組織や地域社会が、持続可能なものになるための力を増して行く過程は、TCC グループが提起する、「キャパシティ・ビルディング」(TCC 2015) のプロセスと共通している（図 8-2-1,8-2-2）[67]。

8.2.3. 事務局の機能

(N)グリーンファンドの事務局は、そのオペレーションの要にあって、特に次の 4 つの働きを担っている. 4 つとは、①各セクターを媒介する機能、②後続する組織をリードする機能、③プラットフォームを形成運営し、ばらばらのステークホルダーを引き入れる機能、④行動する各地域の事業者をネットワークで支える機能である。事務局のメンバーは、（株）市民風力と（株）市民ファンドの事務局とともに、問題解決の思考性、協働する市民、組織、セクター間をつなぐコミュニケーション力、関係性の構築力を身につけている。

---

67 NPO の経営上の課題に対応するキャパシティ・ビルディング「組織強化の形成」(パブリックリソースセンター,2009) ツールは、NPO の弱点を乗り越えるために、活用の余地のある手法である。アメリカの非営利コンサルティング機関である TCC グループが、2015 年に発表した「キャパシティ・ビルディング 3.0 ,Capacity Building 3.0(Jared Raynor with Chis Cardona et al.)」には、キャパシティ・ビルディング 1.0 (=個人の能力と技術)、キャパシティ・ビルディング 2.0 (= 組織の能力と事業成果の向上、キャパシティ・ビルディング 3.0 (= 組織の成果をコミュニティに広範化する)という 3 つの段階を経て、市民社会セクターが強くなるプロセスが規定されている。(N)グリーンファンドの人と組織、地域社会への支援プロセスと類似している。

彼らは、再生可能エネルギー、省エネルギーに参画意欲をもちながら、その術をもたない市民や小さな組織や地域の一つ一つのニーズに応答し、課題の関係性の中に分け入って、彼らをその術をもつ人や組織やネットワークにつなぎ続けている。

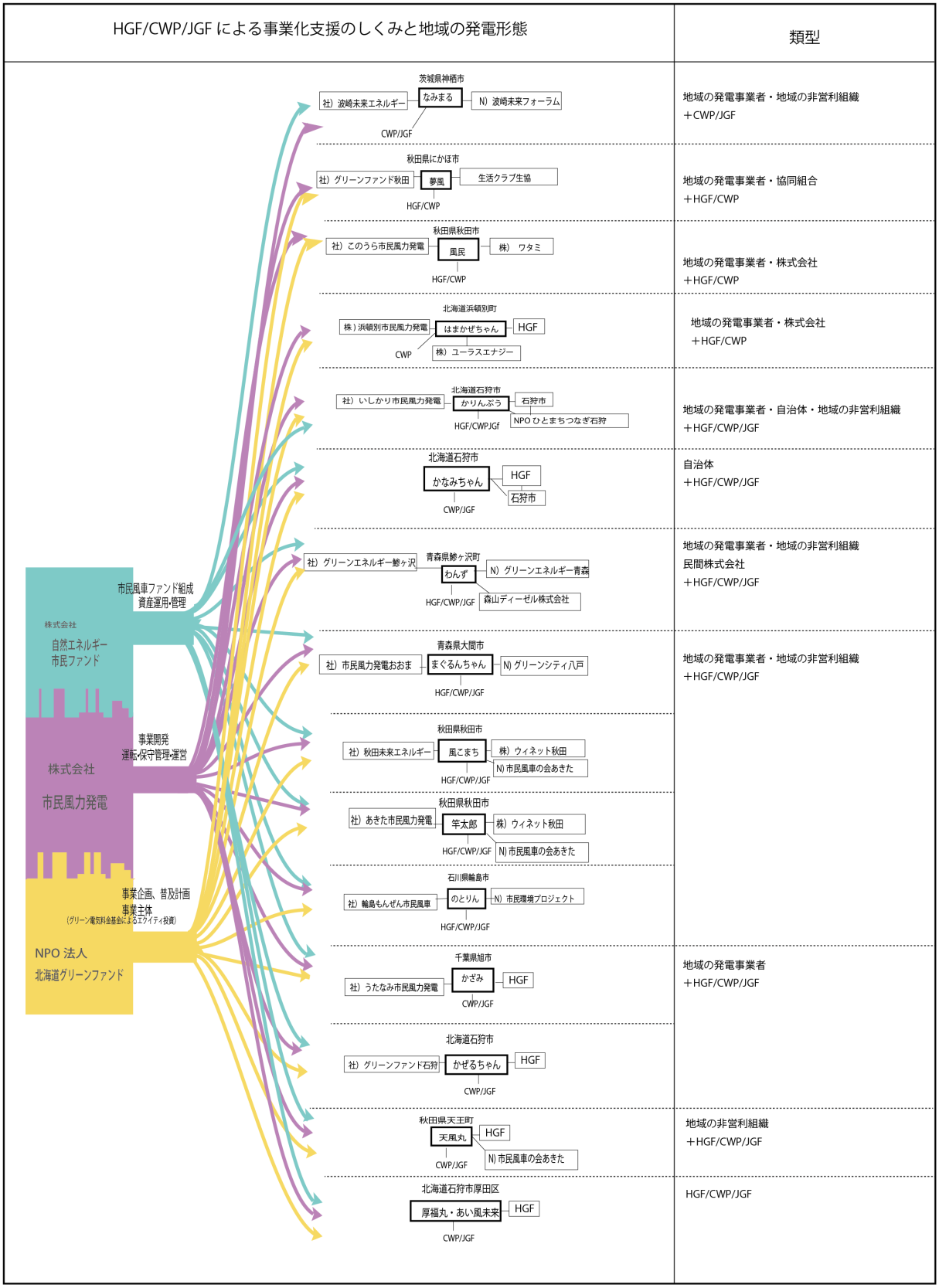


図 8-1　市民風車ネットワーク　（事業活動報告書より著者作成）

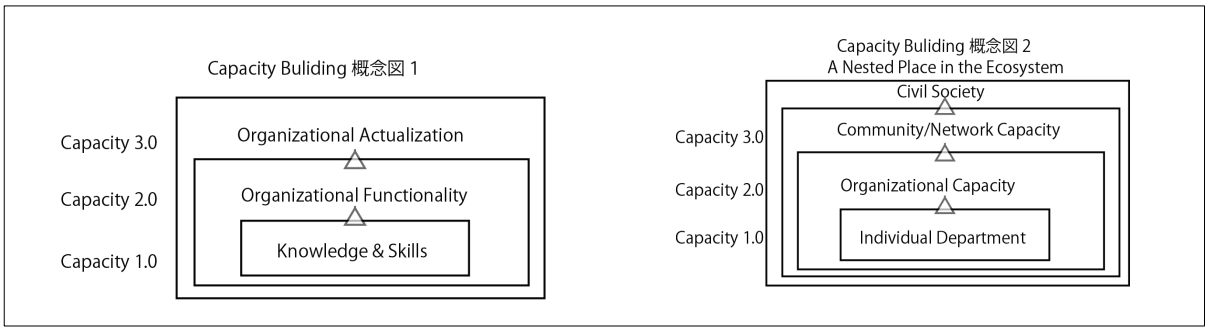


図 8-2-1　Capacity Buiding 概念図(TCC,2015)より著者作成

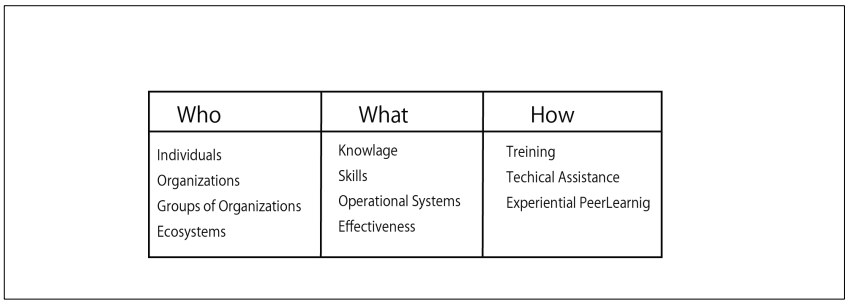


図 8-2-2　Capacity Buiding 基本的な方向性(TCC,2015 より著者作成)

8.2.4.　信頼の醸成

これまで見てきたように、(N)グリーンファンドとグループ組織は、地域社会で事業を進める局面で、地域社会の住民と対話しながら、協働で組めるスキームを模索し、協働事業を組み立てている。その際に、協働性のネットワーク・プラットフォームが形成されている。市民との対話の窓口には、(N)グリーンファンドの事務局があって、特有の複雑な実務を担っている。彼らは人や組織のニーズを把握し、関係性を取り結び、発電事業のモデルが組み立てられる時には、（株）市民風力と（株）市民ファンドの事業開発部がその関係性の中に入り、(N)グリーンファンドが取り結んだ関係性を引き継いで持続させる。こうした調整力・関係性の構築力を備えることは、いかに可能なのか。本項では、その理由を、実務を担う実践者のインタビューデーターから辿り、詳述する。

〔1〕習慣化されている人と組織への信頼

グリーンファンドグループのメンバーには、3 つの「信頼」の様相が見られる。第 1 には、人へ信頼（チームメンバー各人への信頼、経営者鈴木への信頼、協働する組織の関係者への信頼)、第 2 には、組織への信頼（グループ組織への信頼、グループと協働する組織への信頼)、第 3 に、組織外から届けられる声に対応することによって得る信頼である（第 I 部実践者の言葉)。3 つの「信頼」について見てみよう。

グリーンファンドメンバーは、グループを率いる鈴木亨をどのように見ているだろうか。

「鈴木さんは、生協の本部職員であった当時から、机にむかっているばかりではなく、必要を感じると、担当職員とともに宅配トラックで現場に出向く行動派だった。常に現場を重く見る鈴木さんは、センターの

職員から信頼されていた（小林）」。「本当に人のために働いている。でもそれを表には出さない。現在もそれは全く変わらない私欲のない人（小林）」「首尾一貫し、威厳を装うことはない。自分にできることがあればやる、という設立当初と変わらないスタイルを貫き、常に全体に目を配り、ずっと先を見て、走っている。社員にミスがあっても、どなりつけることは一度もなく、部下のスキル以上のことを求めた責任が自分にあると考える経営者（滝本）」。「グリーン電気料金制度を考え出し、そこで得た資本を投資して NPO と CWP を創業した社会変革者。自分も鈴木さんと同じ思いで走っている（半澤）」。「いわゆる熱い人ではない。何かを強要することはなく、責任は自分がとるからと伝えて，裁量を与えて職務を任せてくれる。非営利と営利の両方の経営能力がある経営者。コミュニケーションの時に厳しさと共に、人間の優しさを感じながら仕事をしている（原田）」。

このようなメンバーの言葉を見ると、鈴木は２つの顔があることがわかる。非営利組織を率いる時の「私欲のない人物」「社会変革者」と、営利組織を率いる時の「経営手腕のある経営者」。この２つの役割を両立させることができる経営能力（ability）をもちながら、かつ「威厳を装うことのない」「こうしなさいということはない」鈴木の人間性は、おそらく、グループ組織に所属する人々が人に対して信頼の感情や、組織全体の雰囲気に影響している。

一方、鈴木からグループのメンバーにむける信頼もある。（株）市民風力と（株）市民ファンドの経営に携わる加藤秀生の前職は、鈴木、小林と同じ生活クラブ生協で、「小林と同様に鈴木の後輩」にあたる。生協職員だった時に、鈴木から「ファンド部門を立ち上げることになった。任せたい」と言われ、設立に関わり、２社の取締役になり現在に至っている。滝本と松浦は、鈴木と大谷に呼ばれて（株）市民風力で働くことになった。(N)グリーンファンドの小林には NPO の職務の中心的な役割を任され、（株）市民風力の加藤、滝本、松浦、原田は、広い裁量とともに発電事業の各部門の要となる実務を担当している。グリーンファンドグループのメンバーは、現状に臨機応変に対応して、課題を乗り越えていくことが求められるため、課題を達成するための成長と転身を促されて働くことになる。そして、困難な局面に直面する都度、メンバーは、互いのチームメンバーへの信頼感を深めている。そして、社会的使命の実現に近づくことにインセンティブを覚えるメンタリティーを共有するメンバー同士は、社会的使命が達成に近づく時に、互いへの信頼感をより深めている[68]。

グリーンファンドグループの(N)グリーンファンド・（株）市民風力・（株）市民ファンドは、相互に信頼し合っている。(N)グリーンファンドは、（株）市民風力のオペレーションや（株）市民ファンドのファンディング事業を信頼し、（株）市民風力・（株）市民ファンドは、 (N)グリーンファンドへの地域における合意形成のための取り組みや政策提言事業を信頼している。また、(N)グリーンファンドでは、理事会は事務局を信頼して事業の遂行を任せており、（株）市民風力の株主や出資者は、（株）市民風力の経営を理解している。各組織がそれぞれ得ている信頼を、全員が「裏切らないようにしたい」と語っている。半澤は、第１部第 3 章第 1 節で、生活クラブに寄せられる信頼は、協同組合組織の意思決定システムが透明化されていることで得られている「システムへの信頼」だと語っている。

68　原田は鈴木から、会津電力との共同事業の開発担当を任された時、「福島の惨事に、風車の事業で対抗できる」ことに充実感を感じている。また、原田は、同僚の奥原を「何でも話せる。どんな事でも乗り越えていける。世代のギャップもない。自分たちにとってキラキラするものがあう仕事のパートナー」だと応えている（第Ｉ部第３章第１節）。

このように、グリーンファンドグループ内に醸成されている信頼には、「人への信頼」が小さな単位としてあり、グループ内各組織に寄せる「組織への信頼」がある。個々の人と人、人と組織、組織と組織の間に醸成されている信頼は、社会的使命の成就のための実践の過程で、堆積され習慣化されている。

〔2〕地域社会のニーズに事業モデルとプロダクツの提供で応える–信頼醸成

（N）グリーンファンドは、支持者の期待に対して、風車ツアー、キャンドルナイトなどのイベントの実施、議会や行政職員の研修、環境教育の提供などのプロダクツの提供によって、応える。エネルギービジョンの策定過程への政策提言を期待する自治体に対しては、鈴木等による審議会における提言事業によって応えている。（株）市民ファンドは、出資者の期待に対して、ミッションの実現と配当の遂行によって応える。（株）市民風力は、財務基盤の強化、地域の事業者へのサポートと、出資者利益を高める財務管理と発電事業オペレーションを実施することによって応える。このように、（株）市民ファンドと（株）市民風力は、支持者や出資者の期待に対して、そのニーズを満たすプロダクツと情報の公開で応える（accountability）ことによって、社会からの信頼を得ているのである。

原田は、インタビューの中で、秋田県のにかほ市での試みを振り返り、「同じことをしていても、小さなところだと信頼されないのは、なぜか」という問うことがあった。原田は、職務の中で、中小規模の事業者を簡単に認知しない市民に向き合うことがある。自然エネルギー事業に関する技術の到達度や経済合理性を疑問視する声を聞くことも、少なからずある。その時に原田は、上司（鈴木、大谷）、チームメンバー（奥原）らへの「信頼」と、(N)グリーンファンド、CWP など所属する組織への「信頼」を糧に、地域社会の前線に出向き、グループへの疑問や懐疑の声に応えている。グループのメンバーは皆、所属する持ち場で常にこうした、市民からの疑問の声に向き合っている。例えば、「風車は、環境破壊している。猛禽類に脅威を与えている」という声に対しては、環境影響調査と研究開発を実施し、持続可能な発電事業モデルを開発してオペレートしていることを伝える。それらの情報を公開して応える。「健康に被害を与える」という声に対しては、立地場所で直接影響を受ける人との対話を重ね、複数会の説明会を開催し、風車を建設時の事前事後調査結果を公開して応える。「自然エネルギーは経済効率が悪い」という声に対しては、経済性が成り立つ事業モデルの開発し、その実績によって応える。先進のヨ–ロッパの地域主導の事業モデルを学び、それを国内の地域で採算がとれる発電事業モデルに改良して各地で実施した結果、事業規模が拡大したことは、それを論証する。「送電線が整備されなければ、自然エネルギーは開発してもしかたがない」という声には、政策提言事業によって応える。北海道のエネルギービジョンの策定時に、送電線の整備と蓄電池の開発について提言している。そして、その内容はエネルギービジョン明記された。北海道は、国に対して、送電線の整備と蓄電池の開発を要望書にまとめ提出している（第Ⅱ部第 7 章）。送電網の整備は、簡単には実現しないが、提言事業を継続する一方、解決までのアクションプランを提示している。

（N）グリーンファンドは、本章で述べてきたように普及啓発事業によって、環境 NPO、電力会社、自治体、研究機関とともにシンポジウムやイベントを開催し、市民との対話重ねている。賛同や支持者が広がる機会を設け、協働事業を創出するプラットフォームを運営している。この対話と協働の中で、新しい解決モデルとプロダクツが地域社会に提示され、提供される。非難な批判の声に直接的間接的に応答することになるため、継続することで、信頼の獲得と、潜在的な支持者や顧客を開拓することにつながるのである。この

ようなグリーンファンドグループの、協働性のネットワーク・プラットフォームの形成とプラットフォームの運営の実務の中で信頼を獲得するシステムを、ここでは、「信頼醸成のメカニズム」と呼ぶ。

以上のように、(N) グリーンファンドとグループ組織は、４つの特徴をもつ協働性のネットワーク・プラットフォームを形成し運営している。第１の特徴は、参画者の所属する組織の壁や、セクターの違いを越えて構築されていることにある。第２の特徴は、市民や組織を地域社会の再生可能エネルギー事業の主体に育てながら、同時に各地の地域に最適な発電事業モデルを創出し展開する基盤を構成していることにある。第３の特徴は、(N) グリーンファンドの事務局と、それと連動する（株）市民風力と（株）市民ファンドの事業開発部の総合的な実務能力が、それらのオペレーションが可能にしていることにある。第４の特徴は、協働性のネットワーク・プラットフォームは、人と組織の間の信頼関係を築きながら、地域社会のニーズに応えるプロダクツの提供によって、市民や地域社会からの信頼を得る「信頼醸成のメカニズム」を伴って形成されていることにある。

第３節　持続可能な NPO による協働性ネットワーク・プラットフォーム形成機能の特徴と可能性

本項では、グリーンファンドグループの協働性のネットワーク・プラットフォーム形成機能の特徴を明らかにした上で、持続可能な NPO（新しい経営形態を有する組織）の協働性のネットワーク・プラットフォームを形成機能の特徴とその可能性を導出する。

8.3.1. グリーンファンドグループの協働性のネットワーク・プラットフォーム形成機能の特徴

(N)グリーンファンドは、「協働性のネットワーク形成力」をもつ持続可能な NPO（新しい経営形態を有する組織）である。彼らは、市民に知識と技術を、組織に組織力を、地域社会に持続可能な地域になる方法を、ネットワークやプラットフォームと関係づけて提供する。 知識と技術を提供されたを市民は、それらを身につけることによって、持続可能な地域社会の市民となるように行動を変えて行く機会を得る。（N）グリーンファンドの事務局は、その要となり、ネットワークとプラットフォームを形成し運営する。（株）市民風力と（株）市民ファンドの事業開発部は、(N)グリーンファンドの事務局と連動して、発電事業オペレーションで協働したり、引き継いだりしながら、地域社会の事業者が地域社会の主体になるように支援するのである。実践者間、組織間には、事業の成就を互いに期待し合い、その期待に互いに応えようとする感情–信頼–が介在している。「信頼」は、協働性のネットワーク・プラットフォーム形成機能と密接に結びついて、次のようなプロセスで醸成されている。第１に、グループ組織には習慣化された「人への信頼」と「組織への信頼」が存在する。信頼は日常的に交換され、蓄積され、市民と地域社会のニーズに応える活動と事業を遂行する原動力になる。第２に、市民や地域社会のニーズに応えて開発した課題を解消した事業モデルを、非営利の活動と営利事業の事業モデルに編成して提供（プロダクツアウト）する。その実績によってグループは、市民と地域社会から新たな信頼を得る。第３に、グループの事業を持続するために、メンバーには事業の遂行に必要な成長と転身が促され、事業の習熟度を向上させる。習熟度の向上は、組織の専門性を高める。専門性の高さは、市民と地域社会から、新たな信頼を得る条件となる。

8.3.2. 持続可能な NPO による協働性のネットワーク・プラットフォーム形成機能の特徴とその可能性

グリーンファンドグループの協働性のネットワーク・プラットフォーム形成機能の特徴から、持続可能な NPO による協働性のネットワーク・プラットフォーム形成機能の特徴と可能性を導出する。

持続可能な新しい NPO（新しい経営形態を有する）の協働性のネットワーク・プラットフォーム形成機能は、次のような条件を備えることで、形成されかつ機能を高められる。第１に、組織内の人と組織の間に、オペレーションの成就を互いに期待し合い、期待に答えようとする感情–信頼–が介在していること、第２に、市民と地域社会から信頼を得られるようなガバナンス・財務・情報公開のシステムを整備すること、第３に、市民と地域社会のニーズに応対する事業モデルを確立すること、第４に、事業モデルの地域社会への提供により、地域社会の人や組織の能力を高める（capacity building）こと、第５に、組織の事業に関心をもち、参画する人や組織に提供できる知見や技術を蓄積し提供する実務(networking)と、実際の事業を組み立てる場（platform）を運営する能力をもつ事務局があること、である。

上記の条件を整備されるならば、当該事業の進展と相俟って、協働性のネットワーク・プラットフォームは形成される。そして、協働性のネットワーク・プラットフォームに参画する人や組織が増えるにつれて、ネットワーク・プラットフォームも成長する。持続可能な NPO（新しい経営形態を有する組織）にとって、ネットワークで繋がりつつ、プラットフォームから協働事業を創出するパートナーとなる人や組織は、社会的使命の遂行に必要な活動や事業を創造する人的資本となる。従って、協働性のネットワーク・プラットフォームは、こうした人的資本を、信頼の感情を介在させながら（信頼を醸成するメカニズムを内在させながら）引き寄せる役割を果す。故に、持続可能な NPO（新しい経営形態を有する組織）よる協働性のネットワーク・プラットフォーム形成機能は、人的資本を得て、持続可能な地域社会の形成事業を担うための経営資源となる。同時に、協働性のネットワーク・プラットフォームは、組織の外にセクターの境界を越えて形成され、地域社会に根ざした事業体に、知見や技術が伝達されるので、地域社会全体を１つの経営体と見なして、地域経営を構想する際には、その経営資源となる。

第Ⅲ部　実践者の言葉の意味

第Ⅲ部では、第Ⅰ部の実践者の言葉と、第Ⅱ部の新しい経営形態の機能に関する分析結果を統合して、実践者の言葉の意味を解釈する。第Ⅲ部以降では、これまでの分析結果に表れた地域一体型の複合企業（NPOを母体に誕生する地域一体型の複合企業）を、地域コーポレーション（community-based corporation）と呼ぶこととする。

第Ⅲ部第 9 章では、実践者の言葉の意味をひも解き、続く第 10 章では、前章で明らかになった言葉の意味＝言説から、(N)グリーンファンドグループの特徴的な 2 つの機能について議論する。この 2 つの機能とは、後述する、NPO に定義づけられる「社会的使命を伝達する機能」と、企業に定義づけられる「新しい地域経済の形を創出する機能」である。この 2 つの機能は、第Ⅰ部、第Ⅱ部において、断片的には表れていたが、第Ⅰ部では実践者、第Ⅱ部では経営形態を主題にいていたために、その文脈が隠れていた。それゆえ、第 9 章でその様相を、第 10 章でその社会的意義を考察する。

第９章　実践者の言葉の意味を解釈する

本章では、実践者の言葉の意味をひも解き、4 つに分類して述べる。第 1 の分類は象徴的な言葉、第 2 の分類は象徴的な言葉に内在する概念、第 3 の分類はそれらの言葉の意味である。第 4 の分類は、意味が明らかになった時に見える、「社会を良いものに変えていく手法（method）」である。このうち、第 9 章では、第 1（象徴的な言葉）、第 2（象徴的な言葉に内在する概念）、第 3 の分類（言葉の意味）までを扱う。第 4 の分類（社会を改良するための手法）は、第 10 章第 1 節「社会的使命を伝達する」で扱う。

第 1 節　実践者の言葉をひも解く

〔1〕小林ユミの言葉が意味するもの

「常に最善を考えて工夫して、実践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」

(N)グリーンファンドとは、第Ⅰ部第 1 章第 1 節で小林が語っているように、既存の化石燃料消費型の社会を、持続可能な社会–再生可能エネルギー社会–に変えてゆくために立ち上がった組織である。従って、(N)グリーンファンドの本質的な特徴は、その社会変革性にある。そして、実践者である小林の心の中に在る、既存のシステムに「依存したままでいるわけにはいかない」決意（decide against）や、加藤、鈴木らの既存の社会を「変えてゆく」決意（decide）が、設立以来変わらずに続いていることが、それを、スローガンに終わらない、実在のあるものにしている。

個人が、あるいは組織が、精神的に或は経済的に自律しているように見えても、そこに発生する利益の行き先を追っていくと、選んだはずのないシステムに吸収されていることがある。(N)グリーンファンドは、発電事業で生まれる利益が、そのような結路を辿ることがないように、地域に戻す道筋をつけながら事業を進め、「選択できる社会環境」を創造しようとしてきた。彼らはそれを「実践」と呼ぶ。

彼らの実践は、課題を背負う人や組織に向き合い、具体的な活動や事業で応答し、直面する課題を常に乗り越え続けることの連続だった。市民風車を建てる時の事業主体や運営の形に定型はない。地域ごとのエネルギー資源やアクターに合うように事業モデルも事業スキームも組み立てる。発電事業は、20 年間維持しな

ければならない。「NPO の組織形態だと、簡単に乗っ取られるリスクがある」。この課題に対して、金融機関からの融資を集めて、組織・ガバナンスを固くするため、(株)市民風力を設立した。2000 年頃に NPO には融資してくれる金融機関はなかった。この課題に対して、資金調達を達成するために金融取引法に規定された資格を取得して、(株)市民ファンドを(N)グリーンファンドと（N）環境エネルギー政策研究所で設立した。(株)市民ファンドが窓口になって市民出資を募り（匿名組合契約）、一回限りの融資をして返済することにすると、秋田県、青森県、北海道石狩市での市民風車の設立の際に、この間接出資のスキームを使うことが増えた。

地域型の発電事業は、地域の SPC が事業主体になることが望ましいが、地域にそれを担える事業体がないことがある。一号機の「はまかぜ」ちゃんを設立する時は、まさにそうだったため、(株)市民風力が事業主体となっている。この課題に対して、地域に事業者が発電事業者となる事業スキーム–(株)市民風力の子会社として地域に設立する–を考えた。(N)グリーンファンドは地域性や法律、発電事業に関わる支援の施策と対応させながら、その都度適合する法人形態を選択している。初期には、補助金の補助額の大きい NPO の形態をとることが多かったが(秋田県潟上市「天風丸」石狩市「かなみちゃん」等)、実施される過程で、事業目的会社に組織変更した。中間目的法人で設立した事業体は、法律が改正されたため、一般社団法人の法人格に変更した。一般社団法人は、補助金や助成金を受けることもでき、事業もできるため、同法人を選択するケースは増えている。2011 年の東日本大震災後に、FIT が開始しため、事業収益を見込んで事業計画を立案できる株式会社を事業主体とする事業スキームも採用している。2015 年に厚田の 2 機の風車の事業会社は、株式会社の法人格で設立された。一方、(N)グリーンファンドは、能登市で市民共同発電所（コミュニティウインドファーム）を構想した時に、(N)グリーンファンド単独で、ウィンドファーム全体をオペレートできなかった（別の民間会社が発電事業を実地）。しかし、この時のトライアルは糧となり、秋田県で地域の企業や金融機関と提携して進めるウィンドファーム事業に結実している。

以上のような（1）事業体制（2）出資スタイル（3）地域の SPC の設立（4）ウィンドファーム事業の開始等のすべては、専ら実践の中で生まれてきた。 (N)グリーンファンドの実践の特徴は、「直面する課題の解決策を考え抜いて編み出し、実際に地域社会に提供（products out）するプロセスに見られる「職人技のような工夫」にある。(N)グリーンファンドの活動実績、(株)市民風力と(株)市民ファンドの企業統治と財務管理が示す事業実績は、着実に積み重ねられ、彼らの社会的使命と実践のスタイルは、時の制度変更や政治状況その他環境の変化に直面しても揺らぐことはなかった。(N)グリーンファンドグループは、このようにして自律性を保ち、現状に適応しながら、その本質的な特徴である社会変革性を持続させるのである。

〔2〕加藤秀生の言葉が意味するもの

「理念に引っ張っていくというよりは、具体的に形をつくって、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」

(N)グリーンファンドの設立間もない時期から(N)グリーンファンドと接点があり、(株)市民風力、(株)市民ファンドを立ち上げ、スタートアップから経営を軌道に乗せ、スケールアップを図り、今日も事業開発とファンディング事業を担う加藤のこの言葉は、NPO の活動と営利企業の経営の間に位置しながら、株式会社で職務に就く者が、踏むべき定理を顕している。 (N)グリーンファンドの設立趣意書にも掲げられている「市

場メカニズムを活用する戦略的アプローチ」を、NPO が遂行することには、困難が伴う。NPO にとっては、市場と向き合ってプロダクツを開発することは、特に難しい。(N)グリーンファンドが発電事業を営利事業で進めるために(株)市民風力を設立したり、(株)市民ファンドを設立して資金調達部門を備えたことは、「市場メカニズム」を活用するアプローチをとるために選択された方法だった。(N)グリーンファンド単体では不可能な「市場メカニズム」を活用した発電事業を実施するために、グリーンファンドグループは形成された。「市場メカニズム」を活用した「発電事業モデルの開発とオペレーション」と、それを可能にする「市民出資モデルの開発とファンディング」は、グループの最大の特徴である。

加藤は、NPO と結合する株式会社−(株)市民風力と(株)市民ファンド−は、一般の営利（NPO と結合しない）企業との違いについて、「(株)市民風力は、(N)グリーンファンド（そのもとには生協がある）から生まれた企業であるから、(株)市民風力は覇権主義になることはありえ」ず、「(株)市民ファンドは、経営利益は当然追求するが、一般の銀行と同じではない」と答えている。加藤は、その経営理論について、「(N)グリーンファンドを先駆的と言われることは多いが、お手本とか、モデルになっている意識はない。部分的には、既存の経営理論や方法論にモデルはある」と言う。しかし、(株)市民風力の事業は、加藤が「地域に求められて入る」という言葉が示すように、地域社会を中心にして事業がデザインされる。地域社会が望むならば、市場性がなくても（だからこそ）、(株)市民風力と(N)グリーンファンドの事業を組み合わせてできる事業を、可能な限り提供する。そうする理由は、「できることをしているうちに、その地域でできることが増えていく」からである。加藤は、「相手の何かをどれだけ変えていけるか」に関心をもって事業を進める。そしてそれらの事業は、「理念で引っ張っていく」よりも、「具体的な形をつくって（＝発電事業モデル）、地域の人に引き継いでいくやり方で」実施されるのである。秋田県で進められるウィンドファーム事業は、集合型風力発電という点では、開発主義と同じに見えても、実際には地域社会に利益を還元する「コミュニティ利益主義」である。風車を立てる対話を続けていくうちに、地域の意思が固まっていく過程で、そこに立つ風車は地域社会のシンボルになっていくのである。

加藤の心には、社会的使命が明確に「あらためて言うまでもなく刻まれている」。そのために「既存のシステムを変えていく」のだという。(N)グリーンファンドの特徴である社会変革性は、(株)市民風力の理念にも共有される。加藤の言葉は、(株)市民風力の社会的使命は、風車が故障を起こさないように、安全のために手をかける社員の日常の努力によって果されているのだということを表わしている。

〔3〕滝本しのぶの言葉が意味するもの

「言葉を伴わなくても、社会に伝えられるものを、(株)市民風力の事業で用意します。
チームが前に攻めていけるように、バックオフィスをあずかっています」

滝本のこの言葉は、地域社会の前線に出る小林や原田を、力強く支える。NPO である(N)グリーンファンドは、普及啓発事業を通じて、種々のツール（子供向けの工作キットやブックレット、体験コーナー、シンポジウムやセミナー、講演会、風車ツアーなど）を活用しながら、言葉で(N)グリーンファンドの活動を紹介する。しかし、そうしたイベントを訪れることのない市民は、残念ながら多い。滝本の言葉は、(N)グリーンファンドの活動に関心を向けることのないこうした人々に対しても、(N)グリーンファンドのミッションを分ちもつ(株)市民風力が、その思いを込めた具体的なプロダクツ（発電事業）を、営利事業で、提供している

ことを示している。

「チームが前に攻めていけるように」という言葉の「チーム」とは、前線に出る、(N)グリーンファンドの小林、(株)市民風力の原田の他、メンテナンス業務で各風車を回している松浦をはじめとする技術者たちを指す。滝本は、現場に向うメンバーを、バックオフィスで見送る。そして、滝本は、直接社会的評価の対象となる企業統治と財務を担当し、事業利益を高めて、より多く株主や出資者に配当できるように管理をしている。役員会を組織し、会社の経営状況を伝え、常に経営への理解を得る一方、社員の希望に沿うような予算配分できるように努力する。発電状況をモニタリングし、わずかな数字の変化から、不測の事態を察知して、風車の不具合や故障に対して部品の調達など対応を準備する。滝本の社内のオペレーションは、一般社会へのアカウンタビリティーを形づくる。鈴木は、「(N)グリーンファンド財務管理に、株式会社の財務管理を適用しているのか」という筆者の問いに、「必然的にそうなっていった」と語っている。この(N)グリーンファンドの財務管理レベルは、滝本が、自社の(株)市民風力だけでなく、(N)グリーンファンドの風車部門の財務分野を守備範囲にしてサポートしていることによって維持されているのだ。(株)市民風力や(株)市民ファンドの実績は、(N)グリーンファンドの非営利事業で社会に発信する「言葉」に並んで、グリーンファンドグループの社会的使命を語る論拠となる。(N)グリーンファンドは、(株)市民風力と(株)市民ファンドのアカウンタビリティーがあればこそ、NPO だけでは語りきれず、表現しきれない社会的使命の意味とその実践の実績を示すことができ、それによって NPO 単独では共感を集めることができない層にも働きかけ、彼らからの関心と信頼を得ることができる。企業統治と健全な財務管理によって得られる一般社会からの信頼は、市場で競争している事実によって得られ、彼らの社会的使命は、「言葉を伴わなくても、社会に伝えられる」。

〔4〕松浦秀樹の言葉が意味するもの

「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」

松浦は、技術者である。大手企業、商社、海外企業を経て、風車の仕事への関心の強さのために、長年風力発電事業で親交のある大谷明の招きで(株)市民風力に転職してきた経歴をもつ。松浦の言葉は、(株)市民風力の技術部門の専門性と、風力発電事業のオペレーション能力こそが、(株)市民風力の事業の屋台骨であり、(N)グリーンファンドグループの実践成果の源泉であることを示している。松浦がこの職務に就いている理由は、風車を回すオペレーションが繊細で、複雑で、面白いからだと言う。「自然エネルギーを絶対に進めなければならないとは思っていない」松浦は、(N)グリーンファンドの創設メンバーとは、タイプが少し違うかもしれないが、そうした技術者の実務に徹する松浦の存在こそが、(株)市民風力の技術レベルを向上させ、発電事業の精度を高め、(株)市民風力を新しい技術革新に挑戦する企業に方向づけてきたといえる。

風力発電の特質−「人が回している」−は、地域産業としての可能性を映し出している。なぜなら、地域社会には、「人が手をかける」特徴をもつ事業が必要だからである。「山岳地帯に中小規模の風力発電をぽつぽつと建てる」発電事業モデルは、開発型のメガ発電事業とはオルタナティブの事業モデルであり、国内にはそれに適合する立地地域がある。大手企業の工場誘致などの効率性を追求する事業とは別の、雇用の不確定性を低減した事業モデルであるともいえる。

建設にあたっては、加藤や滝本が語った「地域が立てると決めたら(株)市民風力が入る」というように、

地域アクセプタンスのプロセスを重視している。それより以前の「地域社会が“立てる”と決めるまでのプロセス」を引き受け、「景観を捨てる」ことさえもある、地域の合意形成の役割を担う(N)グリーンファンドを、松浦は、「大事」だと語った。地域の住民と(N)グリーンファンドが対話するフェーズを経て、地域の事業主体が決まり、(株)市民風力が入るフェーズになった時、松浦は現場に入る。地域社会に建設された風車は、松浦たちのオペレーションとメンテナンス技術があって、定められた稼動期間を全うすることができる。それこそが(N)グリーンファンドグループ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。

〔5〕鈴木亨と小林ユミの言葉が意味するもの

「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」

鈴木が語った言葉「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」を受けて、小林が説明した「(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」は、(N)グリーンファンド・(株)市民風力・(株)市民ファンドが各社独立していても、地域主導型の再生可能エネルギー事業は、グループが一体となって進めていることを象徴する。第 Ⅱ 部第 5 章で分析したように、(N)グリーンファンド・(株)市民風力・(株)市民ファンドが連携する組織形態は、NPO・営利組織それぞれの欠点を乗り越えて、地域での事業を進めるために形成されたものである。グループによる発電事業では、地域ごとに推進スキームを組み替える柔軟性があり（第Ⅱ部第 5 章、第 8 章）、地域社会の合意形成を伴いながら進められる特徴をもつ。また、第 Ⅱ 部第 8 章で分析したように、(N)グリーンファンドは、ネットワーク形成機能をもつ NPO である。その要に(N)グリーンファンドの事務局がある。事務局は、サポートを求める人や組織に必要な情報を提供し、必要なネットワークにつなぎ続けている。これらの事業を遅滞なくオペレートする上で、前線に立つことが多い小林は、攻撃的ディフェンダーの役割を、企業統治と財務管理を統括する滝本は、プロジェクトマネージャー、事業開発リーダーの役割を互いに担っている。

グリーンファンドグループの経営形態では、各組織の企業統治と財務管理は独立していながら、事業においては、組織間の境界はフレキシブルである。小林や滝本が必要に応じて組織間をスライドして必要な作業をし（contribute）、上手く処理できたら（deal with）、自らの組織に戻る、という現実的な対応をとっている。事務局にはそれを可能にする「現実的な対応力」と「調整能力」が求められ、事務局はその能力を身につけ、経営サイドからの期待に応えている。以上の経営形態が形成されるまでの過程では、実践現場からのフィードバックに対応し、不足する機能を備えるための組織の改良と新しい組織との接合を行なってきた。それに必要な専門知識と技術の習得に関わる情報は、自社内の研究や開発により蓄積したり、組織外の人や組織から寄せられたり、連携事業のオペレーションの過程で獲得したりする。

このような特徴から、グリーンファンドグループは、複雑な事業を柔軟に管理できる事務局を備えたネットワーク型の組織であるといえる。ここに集められたこれらの情報は、地域一体型の市民型の発電事業モデルに組み立てられる時に活用される。そこでは同時に、それを活用できる人や組織が育てられる。つまり、(N)グリーンファンドグループの事業モデルには、人や組織を育てるキャパシティ・ビルディングの機能がある。

〔6〕半澤彰浩の言葉が意味するもの

「大切なことは、小さなモデルをつくって、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」

(N)グリーンファンドの鈴木と生活クラブ神奈川の半澤の間には、社会的使命を共有するゆえの信頼関係がある。この関係は、(N)グリーンファンドグループの発電事業と生活クラブの自給圏構想を結びつけた事業モデル–生活クラブ風車の建設–につながった。一つの「小さなモデル＝生活クラブ風車夢風」が立った後、生活クラブが事業の拠点となる発電事業モデルは、当該地域に受入れられて、農業生産者や加工業者と提携したイベントやツアーに参加したりする人が増え（「大勢になり」）、周辺自治体にも、協同組合が担う発電事業モデルは伝播している。

第Ⅱ部第6章で見たように、(社)グリーンファンド秋田＝協同組合型の地域会社には、「組合員の自発的参加と民主的な意思決定システム」が備わっている。従って、実践に参加する人は、「自発的」に参加している。彼らは、通常の組合活動と同様に、「民主的な意思決定」を経て、店舗（デポー）経営やワーカーズの事業に就くように、「民主的な意思決定」を経て発電事業にも関わることになる。半澤は、「正直であること」と「決定のプロセスが透明であること」が大切だと思っている。半澤は次のように語っている。「トップが決めて、他がその通りにやるやり方は楽だが、そういうやり方はしない」。「理事会は提案するが、やりなさいということではない」。「夢風については、みんなで決めて、みんなでやってきた。信頼があるとすれば、意思決定を下から積み上げ、情報を透明化する、そのシステムへの信頼。組合員みんなで創り出したものなので、みんなへの信頼である」。このような協同組合の組織形態に備わるボトムアップ型の意思決定のしくみは、民間企業の組織形態に見られるトップダウン型の意思決定システムと比べて、関係する人や組織間の合意が成立するまで時間がかかる。しかし、それゆえに、協同組合が主導する地域社会の形成事業は、地域社会の住民から、信頼されて（「システムへの信頼」を得て）進めることができる。

協同組合型の地域会社は、自ら資金調達し、組合員（と地域）に利益分配する。経済の規模は小さく、永続性が保証されるとは限らないが、地域のニーズにあった財とサービスが供給されて利益が発生し、その利益が地域に再投資される。その原理には、普遍的な「協同組合理念と方法」がある。協同組合型の地域会社の主要なアクターである協同組合（首都圏生協）には、世界の協同組合運動と交流しながら実践する組織が含まれており、従ってそのリーダーは、こうした協同組合理念と方法論を習得し、組織内の組合員にそれを伝え、そこに参画する人を、自立的で持続的な地域コミュニティの形成を担う一員に育てる。このように見ると、半澤が語る「大勢にしていく」とは、参加する人の数はもとより、協同組合型の地域会社の発電事業に内在する協同組合の理念と方法論ゆえに「システムへの信頼」を獲得して、実践への「信頼」の総量を、増加させていくことをも意味しているといえる。

〔7〕原田美菜子の言葉が意味するもの

「私の役割は、市民がしたいと思うことを引っぱり出すことです。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、市民風車事業で対抗できる」

原田のこの言葉は、地域社会に暮らす人々の本当のニーズを引き出すことが、属する組織の意思であり、その意思を自身が引き受けて、組織の一員としての役割を果そうとしていることを意味している。原田が言

う「市民がしたいと思うこと」とは、表面的な賛同や支持ではない。

原田の仕事は、究極、市民型発電事業及び風力発電事業に関わって、風車の立地予定地域との建設合意をとりつけながら、建設をオペレートすることであるため、「地域社会から支持されること」が重要な課題となる。従って、原田へのグループからの期待は、偏に、このプロセスの成就にかかっている。地域社会の前線に出る原田を、組織（(N)グリーンファンド・(株)市民風力・(株)市民ファンド）の側は、滝本が語る(株)市民風力の企業統治と財務管理、加藤が語る(株)市民ファンドの資金調達、松浦が語る風車のオペレーション技術が支える。(N)グリーンファンド・(株)市民風力・(株)市民ファンド、更に生活クラブ生協等との協働プロジェクトは、原田に対して時には向けられる地域社会からの無関心や無理解、批判や非難などの声に、原田が向き合うことを助け、グループ全体で信頼を獲得できるように相互に働きかける。最初は関心をもたなかった地域社会に暮らす人々が、原田との対話によって、地域社会の利益になる発電事業であることを理解してそれを選択する時、原田は「市民がしたいと思うこと」に出会うことができる。そしてそれは、「引っぱり出さなくては」、簡単には出てこないのである。原田は、それができる自分にならなければならない。

原田は「生きる意味を求めていました。お金も大事ですが、お金のためだけでなく働きたいのです」と語っているように、社会的価値への関心が高い。原田から、(N)グリーンファンドの鈴木にアプローチし、「信頼」気持ちを伝えている。原田は、まず、鈴木と大谷個人を信頼し、事業モデルを理解した。それとほぼ同時にグループへの参加を決意している。鈴木と大谷は、原田から表明された「信頼」に応え、組織の一員に迎え入れ、チームメンバーとしての職務を与えている。原田は、そこで与えられる期待に対して、「裏切らないようにしたい」と語っている。(N)グリーンファンドグループでは、原田を含めて、このような個人的信頼関係が、メンバー相互に成立している。原田にとって、こうした人と組織を信頼する気持ちこそが、地域社会で「市民がやりたいと思うこと」を「引っぱり出す」仕事にむかう時の原動力になっている。

原田個人の人生観・職業観と、組織（(N)グリーンファンド・(株)市民風力・(株)市民ファンド）が実現をめざす社会像は、重なり合っている。人として望む在り方や働き方と、自ら望んだ(株)市民風力の一員として相当の裁量が許されて職務に打ち込めることとの間には、一貫性がある。

原田は、風力発電事業で、福島県の地域再生事業に関わることに、使命感ややりがいを感じている。地域社会の声のひとつひとつに対応し、信頼を得ながら、地域主導型の風力発電事業で、風車を立てていく。それを明示する言葉が、後半の「福島の惨事に風力事業で対抗できる」という言葉である。原田は、福島の原発事故時に、ボランティアではない方法で状況打開のための行動をとりたかったが、できなかった。現在は(株)市民風力の発電事業でとり組んでいる。福島においてこそ、「納得のいかないシステム」を「納得のいくシステム」に置き換えていく仕事は、必要とされている[69]。

原田は、自らの職務の中で、次のような幸福感を得ている。それは、第１に、個人の人生観と重なる社会的使命が、人と組織全体で共有されていることによって成立する、信頼関係から得られる幸福感である。第２に、成長と転身を促されながら働くことで得られる幸福感である。第３に、再生可能エネルギー社会に近

69　(株)市民風力に転職する前に原田は NPO で働いていた。現在は、再び NPO には戻りたくはないと答えている。それは、NPO のみではできない、営利事業によって実現できる持続的な地域再生事業を、今後も継続していきたいからである。

づくことで得られる（社会的インパクトを実感できる）幸福感である。それがあるゆえに、仮にいかに自身や組織への非難にさらされることがあっても、グリーンファンドグループの具体的な活動の中にその解決策を見つけながら進むことができる。小さな NPO や中小企業が、社会から信頼を得るための方法論は、実践途上の自らが属するグループ組織の中に見つけ出すことができる。

〔8〕小林ユミの言葉が意味するもの

「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」

小林ユミが語ったこの言葉は、シンプルでありながら NPO の役割を、的確に言い当てている。この言葉が意味するものは、「市民性」である。市民に最も近いところにいて、声を聞き、サポートのために最善を尽くす小林は、NPO が NPO である所以−「市民性」と「社会変革性」−を象徴する存在である。もしも仮に、(N)グリーンファンドが、(株)市民風力の設立時に、NPO を脱ぎ捨てて株式会社となり、営利セクター部門の一員になっていたなら、「市民社会」を代表する組織の一つとして、政策提言を行ない、同時に地域社会の意思とグループの事業を結びつけるような現在の取り組みは、継続されえなかっただろう。(N)グリーンファンドは「市民社会」セクターに存在し続けている。(N)グリーンファンドのこうした組織的な立ち位置があればこそ、市民型の共同発電事業は他地域に広がった。(N)グリーンファンドがそうでなかったなら、今日各地で生まれている市民が主導する地域型の発電事業の情景は、おそらく別のものになっていた。

社会と接する前線に身を置き、働き続ける小林は、(N)グリーンファンドへの「賛同」や「支持」と、「非難」や「批判」が交錯する場所で、後者の声を前者の声に変えていく役割を担っている。この困難な役割を遂行するためには、(N)グリーンファンドの発電事業の目的や意味を伝える媒体が必要である。実際に、小林が担当する普及啓発事業とネットワーク形成事業では、再生可能エネルギー社会を市民の手でつくる目的や意味を伝える時に、一般市民向けのシンポジウムやセミナー、子供向けの風車の工作教室や省エネブースなどのプロダクツは豊富に製作され、活用されている。そのすべてに、(N)グリーンファンドの社会へのメッセージは込められている。しかしながら、その中でも特に意味があるプロダクツが風車である。

市民型の共同発電事業には、社会的使命と、「地域社会に地域経済の形を創出する」システムが含まれている。つまり、(N)グリーンファンドは、市民風車という具象を通して、「市民」がそれらのシステムを自ら管理し、経営していくように語りかけ、その方法を伝えているのだ。それゆえ風車は、(N)グリーンファンドの複数の活動や事業の中のプロダクツの１つであると同時に、(N)グリーンファンドの事業の意味＝社会的使命−を表わす媒体であるといえる。加藤は、「風車は、人が手をかけないと、動き続けられない。地域のランドマークの意味もある。市民風車の面白さは、ダイレクトに自然からエネルギーが作られていることがわかる、可視的なところにある」と語っている。そして、風車が示すメッセージは、(株)市民風力や(株)市民ファンドの事業の企業統治、財務管理、専門技術オペレーションに支えられて地域社会に伝えられている。

つまり、風車は、(N)グリーンファンドの社会的使命を具象化し、社会からの諸々の声と向き合うチームメンバーを通じて、一般市民にグループの活動の意義を伝え、社会からの無関心や無理解の声を翻す根拠（evidence）を視覚的に表わしているといえる。鈴木が「風車は機械でしゃべりません。風車そのものよりも、沢山の人が参加していっしょに進めているということに意味がある」と語り、小林が、「「はまかぜ」ち

ゃんが立った時、やっと、周囲の人がわかってくれるようになった」と語った言葉の意味もそこにある。

社会全体が、「再生可能エネルギー社会」に近づくためには、誰かがやってみせることが必要だから（「はまかぜ」ちゃんが立った時のように)、「多くの人がついてくることができるように」、(N)グリーンファンドが走っていく。(N)グリーンファンドは、言葉を用いて理念−社会的使命−を語る。風車はそれを象徴する。風車の中にはビジョンとシステムがある。これら発電事業の体系は、小林らメンバーが、「多くの人がついてくることができるように、走っていく」ために、手づくりされた工夫が積み重なり、編み出された体系なのである。

〔9〕鈴木亨の言葉が意味するもの

「誰でもができることを、誰でもができる方法でやる」

鈴木には、明確な「システムを変える」意思がある。(N)グリーンファンドグループに流れる「社会変革性」は、(N)グリーンファンドが立ち上がった時のパッションとロジックに由来するが、その中心にいる 1 人が鈴木であり、鈴木が抱いた社会的使命が原点にあったことは、誰もが認めるところである。そもそも(N)グリーンファンドは、設立趣意書に「電力システム改革を進める」ことを明記しており、第Ⅱ部第 4 章でみたような「社会変革モデル」をもつことからわかるように、既存社会のシステムそのものを変えようとしている。(N)グリーンファンドは設立時に、社会的使命を明確に定め、「自分たちが何でどこに行くのか」が決まっていた。このことは、専門家からの協力を得て専門知識や技術を身につける道を開くと同時に、一般的には組織経営にあたって直面する人間関係のしがらみや、政治の要請や、次々に沸き上がる属人的な願望の衝突といった状況に翻弄されずに進み続けることを可能にした。立ち戻るべき設計図の確からしさ、描かれ方如何が、組織の基本的な行方を決定づけるといえるだろう。

鈴木は、カリスマ性や卓越したリーダーシップを備える経営者に違いない（大室 2009）が、そうした力量のみでグループを率いている訳でない（第Ⅰ章第 3 章第 1 節)。どちらかと言えば、グループへの意見（否定的な声や行為も）も柔軟に受け止め、職人技的な工夫で協働する関係性を築き、「信頼」を得ていくタイプの経営者である。例えば、「バードストライクがあるなら風車は進めるべきでない」「自然エネルギーは非効率・不安定なエネルギーで、社会インフラの基盤にはならない」、「送電線などのインフラがない以上進める合理性がない」などの声は、既存の産業関係者や環境系の市民サイドから出ているが、鈴木はそれらすべてに可能な限りの解答を用意して応答し、実施可能な事業は、順次実践する。地域への利益が可視化されることによって、だんだんとそうした声は収まってゆき、そのうちの幾らかは「信頼」の声に変わることがある。その周辺に偶然いた人が、心強いパートナーに加わることもある。換言すると、(N)グリーンファンドのユニークな組織形態の編成（第Ⅱ部第 5 章)、NPO による複雑な事業やその都度変わる事業スキーム（第Ⅱ部第 8 章）は、社会からの声に応答しようとして創り出されたコンテンツであり、プロダクツであり、推進スキームであるといえる。それでいて、工夫の上に創造されるこれらのプロダクツや事業スキームが、決して無秩序になることはない。複雑な事業の総体は、一つのシステムのように連動して上手く動いている。社会的使命は、その拠り所となって NPO の活動と株式会社の事業を秩序づけ、このグループに属する人々に、「働く」インセンティブを与え、(N)グリーンファンドが語るような持続可能な地域社会を創造したいと願う NPO や

企業を引きつけている。

(N)グリーンファンドが手がける地域主導型の発電事業では、どの地域の誰が主体の事業であったとしても、地域の住民に求められないやり方で、主体となる人たちから遊離して、(N)グリーンファンドや(株)市民風力だけで進めることはない。人と組織の間に、第Ⅰ部で小林や加藤や原田が語った人と人の間の信頼関係や、第Ⅱ部第 8 章で明らかにした信頼醸成のメカニズムを形成しながら、地域の事業を、地域の住民と共に進めていくところに、(N)グリーンファンドグループの際立った特徴がある。秋田県での発電事業を振り返ってみよう。にかほ市で(株)市民風力が進めていたウインドファーム事業が頓挫した時、鈴木は一旦プロジェクトを解除する。しかし、市内に設立していた株式会社ウェンティ・ジャパンを軸に、新しいステークホルダーの編成で、新しいウィンドファーム事業を立案し、実現にこぎつけている。挫折した経験を無駄にすることなく、地域の実践者たちとコミュニケーションをとり続け、結果的に、当初より規模を大きくした組織編成の事業を創り出すことに成功しているのだ。むろん、鈴木一人の力によるものではないが、それまでの(N)グリーンファンドの実践の成果への評価があって出会い、連携できた組織編成である。新たなステークホルダー（地域社会、金融機関、自治体等）が加わって組織された企業群は、「新しいシステムへの信頼」を獲得している。

第Ⅱ部第 5 章で論じたように、NPO は、事業規模の大きい営利事業によって利益を追求することは困難な制度的条件にあり、事業の持続性を確保しにくい。「運動」、「個人」、「小さな組織」は、単独ではシステムを変える行為の主体にはなりえない。NPO に向けられる一般社会からの声には、「NPO はお金を稼いではいけない」「NPO とは、寄付によって活動する慈善的な組織」等の一面的で懐疑的なものが、残念ながらある。経済的な構造の改良をめざすのであれば、経済力をもつ組織でなければ、その能力があるとは認識されない。(N)グリーンファンドは、事業力を獲得して（株式会社をもつことによって）、NPO にビジネスモデルを組み入れた経営モデルで、NPO だけでは得られない産業界からの評価を得てきた。一方、株式会社は、NPO があることで、株式会社だけではできない、政策提言事業、普及啓発事業を行い、協働性のネットワーク形成機能を高めることができ、未来志向型の企業評価を獲得するのである。このようなアプローチは、組織形態としての NPO が信頼を勝ち取る道を示唆している。鈴木は、市場メカニズム（競争の原理、効率的な資源の調達、配分機能）には、否定できない利点があることを、社会運動の限界を自覚した過程と生協職員時代の協同組合経営の経験から認識していた。鈴木は、「(N)グリーンファンドの事業を、市場メカニズムを活用して前に進める」ことを決意し、実行した。現在、(株)市民風力は、公的セクターに関わる準公共財（電力発電事業）をプロダクツとする市場を創り出す上で積極的な役割を果し、(株)市民ファンドもまた、発達が十分ではない、民間資金を投資する社会的投資市場を形成する役割を果す。このように、(N)グリーンファンドの「既存のシステム」の変革は、「既存のシステム（国や自治体の施策スキームや市場メカニズム）」を逸脱しないフレームで初め、少しずつ新しいものに置き換えて行くのである。それゆえ、彼らの事業は、自然エネルギーを好む人ばかりではなく、公的セクターの行政担当官や自治体関係者、それで利益を得ることができる営利セクターの企業家や投資家、そして地域社会の住民からの支持や協力を得て進められる。

(N)グリーンファンドが新しい組織（株式会社・ファンディング機関）を設立して進めてきた、地域一体型の発電事業は即ち、社会から信頼される組織をもち、その機能を増やし、高め、どの地域にも適合する可変的なモデルを編み出し、その事業スキームを採用する人や組織を外延に広げるとりくみであった。(N)グリー

ンファンドグループとネットワークでつながった非営利・営利組織群は、あたかも１つの有機的な企業体のようにさえ見える。こうした組織群から、秋田市の株式会社ウエンティ・ジャパンは生まれている。個々の組織は小さくても、ネットワークが結ばれた展開可能性を含有する企業群の総体は、「信頼醸成のメカニズム」と不確定性のリスクを低減するシステムをもちながら、序々に大きくなるのである。

(N)グリーンファンドグループの要に存在する(N)グリーンファンドは、社会的使命を、絶えず吹き込みつづけている点で、変わらずグループの核心にある。こうした社会的変革性を持続させる組織の特徴を、鈴木は、「誰でもができることを、誰でもができる方法でやる」と語る。経営者として、ミッションやアプローチを示してグループを率いる鈴木の、対話と実践から導き出されたこの一言は、社会の課題の先端にいる小林の「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」という言葉と同意であることはいうまでもない。

ここまで、実践者の言葉（第Ｉ部）の意味をひも解いてきた。いずれの語り手の言葉にも、語り手が背負ってきた歴史と人生観、組織における任務、めざす社会の創造のための努力が込められている。ここで、語り手たちの言葉を解釈した言葉を、第Ｉ部の生の言葉と区別して言説と記す。次節では、実践者の言説を、実践者を象徴する言葉・組織を象徴する概念・言葉の意味に分類して検討する。

第２部　実践者たちの言説―実践者を象徴する言葉・組織を象徴する概念・言葉の意味

前節では、実践者の言葉全体から、実践者（と実践者の職務）を象徴する言葉を抜き出し、言葉の意味するところをひも解いた。語り手の言説は、4 つの分類できる。4 つとは、（1）象徴的な言葉―（2）象徴的な言葉に内在する組織を象徴する概念―（3）言葉が意味するもの―（4）社会を改良する手法―に分類することができる。そのうち、本節では、（1）象徴的な言葉、（2）象徴する言葉に内在する組織を象徴する概念、（3）言葉が意味するもの、までを見ていく（表 9-1）。

小林ユミの言説―（1）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、(2)社会変革性と実践主義である。その意味するところは、(3)「(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、その活動の実績に由来する」ということである。

加藤秀生の言説―（1）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、（2）市場メカニズムの活用と社会的使命の両立である。この概念が意味するところは、(3)「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。

表 9-1　実践者の言説–概念–意味

No.	発話者	象徴する言説	象徴する概念	意味
1	小林 ユミ	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。	実践主義 社会変革性	NPO は、自らの意思で行動を起こす人が 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、その活動の実績に 由来する 実践には、社会を変革する事業モデルがある
2	加藤 秀生	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。	市場メカニズムの活用と社会的使命の両立	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
3	滝本 しのぶ	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ー	企業統治と財務管理が NPO を支え、 NPO の社会的使命が株式会社を支える 信頼される組織への道
4	松浦 秀樹	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。	専門技術の開発	専門知識と技術が、社会からの信頼を 得るために不可欠な実績を担保する 信頼され続けるための企業努力
5	鈴木 亨 / 小林 ユミ	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。HGF と CEP と JGF の事務局を合わせた時の機能。	ネットワーク型組織 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 コミュニティへの貢献 1
6	半澤 彰浩	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 コミュニティへの貢献 2
7	原田 美菜子	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。	社会的使命の共有 地域社会の意思を探り当てる仕事	地域に受容される方法で進めることが 組織の意思であり、 地域の人の幸せと、組織で働く人の幸せは 結びついている コミュニティの未来の形成 1
8	鈴木 亨	誰もができることを誰もができる方法でやる。	社会的使命の伝播 新しい地域社会と地域経済システムの創造	市民が「既存のシステム」を変革し、新しい 経済の形を創造する コミュニティの未来の形成 2
9	小林 ユミ	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。	市民性 多くの人が参加できる活動の継続性 システムと風車	社会と対話しながら継続する事業の実践は、 メッセージとプロダクツとシンボルを通じて 地域社会に社会的使命を伝達する

松浦秀樹の言説―（1）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、（2）専門技術の開発とそれを担う技術者の存在である。その意味するところは、(3)「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。

鈴木亨と小林ユミの言説—（1）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、（2）「コミュニティに貢献するネットワーク型の組織とキャパシティ・ビルディング機能」である。その意味するところは、(3)「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。

半澤彰浩の言説—大切なことは、(1）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、(2)「協同組合理念と方法論」である。その意味するところは、(3)「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。

原田美菜子の言説—（1）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—が象徴する概念は、(2）組織と個人間の社会的使命の一貫性と、地域社会の意思との密接な関係性である。その意味するところは、(3)「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。

鈴木亨の言説—（1）誰でもができることを誰でもができる方法でやる—が象徴する概念は、（２）「NPOの社会的使命の人・組織・地域社会への伝播」である。その意味するところは、（３）「新しい経済システムを創り出すNPOを母体とするコミュニティが、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」ということである。

小林ユミの言説—（1）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、(2）市民性である。その意味するところは、(3)「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。そのプロセスで、メッセージとプロダクツとシンボルを通じて、地域社会に社会的使命を伝達する。活動を長く継続させることのできるNPOは、社会的使命を伝達するシステムを有する」ということである。

以上のように、実践者の言葉から、(N)グリーンファンドグループの人や組織を象徴する概念を引き出し、その意味を解釈して記述してみると、インタビューにおいてそれぞれの実践者は、自らの持ち場で、何にどのように関わり、苦悩し、乗り越えてきたのかについて、普通の日常の言葉で淡々と語ったのであるが、その意味を解釈することによって表れた言説からは、実践者たちは皆、「どうすれば、目指している−持続可能な社会−を創ることができるのか」について語っている。即ち、「めざす社会を創る」ための手法（method）を見出すことができる。そして、その手法をオペレートした際には、小林と鈴木の言説が意味しているように、「地域社会に社会的使命が伝達され、新しい経済の形が創出される」。次章では、以上の実践者の言説から表れた(N)グリーンファンドグループが示している特徴−「地域社会に社会的使命を伝達し、新しい経済の形を創出する」−を検討し、その社会的意義を考察する。

第Ⅲ部　実践者の言葉の意味

第 10 章　新しい NPO/地域コーポレーションの社会的意義

(N)グリーンファンドグループは、(N)グリーンファンドの社会的使命に共鳴して集まった人々からなる組織であり、(N)グリーンファンドと提携する事業体もまた、(N)グリーンファンドの事業目的を重視して事業提携している。第 I 部の実践者の言葉には、どの実践者の言葉にも、必ず社会的使命（mission）との関わりが含まれている。経営者の鈴木を始め、メンバーは皆、社会的使命の達成に対して、並々ならぬ意欲をもっており、彼らは、困難に直面した時にも、その道からそれることはなかった。彼らが「働く」インセンティブは、第一に社会的使命にある。第Ⅱ部経営形態の機能の分析からは、(N)グリーンファンドグループの経営形態の機能の根源に、(N)グリーンファンドの社会的使命があることが明らかになった。第Ⅲ部第 9 章の実践者の言説からは、(N)グリーンファンドグループの本質的な特徴的な機能には、「社会的使命を伝達する」機能と「新しい地域経済の形を創出する」機能があることが導かれた。

本章では、上記 2 つの機能をもつ新しい NPO/地域コーポレーションの社会的意義を考察する。第 1 節では、実践者の言葉と言説を、「社会的使命の伝達」のコンテストで拾い上げ、その社会的意義を検討する。第 2 節では、「新しい経済の形の創出」のコンテクストで同様の手順で、その社会的意義の検討を行なう。

第 1 節　社会的使命を伝達する

第Ⅲ部第 9 章の実践者の言説が示唆していることは、4 つある。第 1 に、実践者の個々の人生観とグループの社会的使命は結びついている。第 2 に、社会的使命は、人と組織へは、実践の過程の信頼関係の中で伝えられ、地域社会には、(N) グリーンファンドの NPO の政策提言事業とグリーンファンドグループの事業の成果が統合されることによって伝えられている。第 3 に、(N) グリーンファンドの社会的使命は、普遍的な概念に支えられて地域社会に伝えられている。第 4 に、社会的使命は、社会を改良する具体的な手法とともに人や組織や地域社会に伝えられ、継続的にかつ集合的に活用されることによって浸透する。本節では、上記事象を、社会的使命が伝達される上記事象を詳察する。

10.1.1.　実践者の言説にみる社会的使命

本項では、実践者のルーツを言葉及び言説に辿ることによって、それぞれの人生観を把握し、それと グリーンファンドグループの社会的使命との関連を見ていく。

〔1〕小林ユミの人生観と社会的使命

北海道(N)グリーンファンドの事務局に勤務する小林ユミが、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。小林はその時、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。

小林は、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。

小林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鈴木亨だった。鈴木は、活動報告会に出席していた小林を見て、「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」小林を、印象に残った」と述懐している。小林は、面接試験を受け、生活クラブ北海道に就職した。小林は、鈴木と同じ課に配属され、鈴木は上司となった。鈴木は同課の課長で、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、小林も参加した。鈴木は、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鈴木はいた。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、小林は鈴木と一緒に仕事をしていた。

小林は、「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」小林は、(N)グリーンファンドに転職した。そして、第Ⅰ部第2章第2節、第Ⅱ部第8章で見た通り、(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。小林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小林の人生観と、(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。

〔2〕加藤秀生の人生観と社会的使命

加藤秀生は、(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、鈴木から「(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。加藤は、(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。加藤にとっては、「(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」。このような加藤の人生観と、(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のである。

〔3〕滝本しのぶの人生観と社会的使命

滝本しのぶは、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、同社を訪れていた鈴木を知った。先に(N)グリーンファンドに移っていた大谷明に声をかけられ、2004 年に(株)市民風力に転職した。前職で同僚だった松浦とは現在(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。滝本は、「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。

滝本にとって、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。

〔4〕松浦秀樹の人生観と社会的使命

(株)市民風力の技術者である松浦秀樹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、「経営者である鈴木に憧れているからでもない」と、松浦は語っていた。そのような松浦の人間性と「信念」のような社会的使命は、一見結びつかない。松浦にとっては、「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。(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、適性に、迅速に機能しているといえる。風車が回わらないことや、故障や事故が起きることは珍しくないが、 (N)グリーンファンドグループが手がけた風車は、これまでに事故を起したことはないのだ。

松浦は、風車の可能性を追求していた。(株)市民風力は松浦の専門性を必要としていた。松浦は(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、松浦を迎えて、風車事業の精度を高めることができた。松浦は、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のだろう。それでも、松浦は、次のように語るのである。「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。」

松浦は、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、次のように言及している。「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」。

松浦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。松浦の職業観と(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。

〔５〕半澤彰浩の人生観と社会的使命

生活クラブ生協神奈川の専務理事を務める半澤彰浩が、「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、半澤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。半澤は、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。半澤は、ここで、本田をはじめ「色々な人に出会った」という。「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」。

半澤は、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（現小川町議員兼務）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、半澤は、生活クラブを知ることになる。

半澤は、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。半澤は、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半澤は、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。

入職した半澤の最初の仕事は、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。連合会で半澤は、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、半澤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。共同開発は半澤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、この時の体験にある。

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することもできたが、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。生産者には何も責任はないのに供給を停止することを決めた話し合いは、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、便詰めして反原発の象徴のために、未来への教訓として生活クラブにおいて保管することになった（その時のお茶は、2017 年にセシウム半減期になる）。生活クラブには、この時に、「反原発を考える職員の会」が設立された。

半澤は、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。現場をよく知る半澤は、「今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。半澤は「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。第Ⅱ部第 3 章で分析した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半澤たちによって遂行されている。

〔6〕原田美菜子の人生観と社会的使命

原田美菜子は、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、HGF を知り、鈴木や大谷と知り合った。「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。原田は、(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）、鈴木たちから学びながら、市民風車あきたの会を立ち上げ、風車建設に挑戦することを決意している。その決意は、鈴木や HGF を信頼できたからとれた行動だ。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。

原田は、「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、(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」と重なるものだった。原田が(株)市民風力で働くことへのインセンティブは、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、「鈴木さんたちと仕事がしたい」という言葉に見られる、組織内の鈴木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。原田は、鈴木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。原田は、「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。原田の人生観と、㈱グリーンファンドの社会的使命は、就職当時から現在に至るまで変わらず、ごく自然に一致している。

以上のように、実践者は、強制されることなどなく、社会的使命を分ちもっている。実践者の個々の人生観と(N)グリーンファンドの社会的使命は、個々人の内面で関連づけられている。彼らは、社会的使命を実現するためのグループ組織の事業戦略を理解して、自らの職務を遂行している。その意欲は強く、しかも日常的な行為と結びついている。

本項では、経営者である鈴木亨の人生観と社会的使命との関係について触れていないが、第Ⅰ部第3章第2節「社会的使命を伝達する」で見たように、鈴木（及び鈴木とミッションを共有する人々）の世界観こそが、(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。そしてそのような社会的使命は、人と組織へは、実践の過程の信頼関係の中で伝えられ、地域社会には、政策提言事業と地域一体型の事業を担う企業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のである。

10.1.2. 社会的使命を伝達する新しいNPO/地域コーポレーションの社会的意義

〔１〕新しいNPO/地域コーポレーションは、社会的使命を人と組織と地域社会に伝達する

(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。自組織外の組織に伝えられた後に、当該組織内の人や組織への伝達も同様に、行動をともにし、実務を身につける中で、自然に理念を理解されるようになり、日常的な訓練によって伝えられている。それらは、常に、組織間の形成された信頼の関係性の中で伝えられている。これが第２のレベルの「組織への伝達」である。

社会的使命は、地域社会という単位にも伝播する。それは、政策提言活動により、地域のエネルギービジョンの策定に参画することにより、実践の過程で地域の住民に共有された社会的使命が、市民の声となって、計画に盛り込まれ、実践者によって伝えられる。彼らは、地域社会の住民に、合意を成立させる際の分かり合える考え方を、社会的使命から導き、信頼関係を築いて、それを人と組織と地域社会に伝達する。これが第３のレベルの「地域社会への伝達」である。

新しい NPO/地域コーポレーションが社会的使命を伝達する社会的意義の１つは、以上のように、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すことができることにある。

〔２〕普遍的な理念に支えられて地域社会に伝達される社会的使命

(N)グリーンファンドの社会的使命には、実践者の日常的な実務の中で交換されている普遍的な理念−主に「持続可能性」「協同組合」−と、原理−「市場メカニズム」が含まれている。それぞれの固有の歴史性をもつこれらの理念は、実践者の学びとグループ内外の協働する人々との協働事業の過程で、人を介して届けられ、設立時の経営理念に埋め込まれ、社会に宣言すると同時に、活動に関わる人や組織間で共有され、具体的な活動や事業となり、地域社会で実践される。普遍的な理念を含有する社会的使命を達成しようとするグリーンファンドグループには、３つの特徴が認められる。第１の特徴は、普遍的な理念によって支えられる事業を地域社会で実施し、それを説明（account）できることである。それによって、賛同者には共感を与え、批判的な人には事業の論拠を提供する。国際的な組織からアワードを得たり、ネットワークでつながって学び合いながら活動や事業を進めたりすることは、世界的規模の社会の複雑さや不確定性を可視化し、解決する方法論を説明する上で説得力をもつ。

第２の特徴は、社会的使命を構成するこれらの理念に共感する人や組織を引きつけることにある。社会的使命と社会的使命を構成する普遍的な理念は、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の共有概念/コンテクストとなる。それは、事業に織り込まれ、困難を乗り越える時に必要なアイディアをたぐり寄せる。たぐり寄せられた理念や原理、方法論は実践知とともに、社会的使命を達成に近づけるアイディアとなる。

第３の特徴は、社会的使命やそれを構成する理念が、実践を前進させることにある。社会的使命と社会的使命を構成する普遍的な理念は、グループ組織が実践上の課題を解決する過程において、実践者たちがそれを乗り越えるためのアイディアを産出するヒントになり、それが梃子のように働いて、チームを前に押し出す役割を果たしている。(N)グリーンファンドグループの、事業の課題を克服するプロセスでは、(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) 新しい経営形態の創出と結合→ (4) 事業展開→課題の克服、というように、普遍性と歴史性のある理念を取り入れながら、課題の解決する方法論を導き出し、今日の経営形態、事業体制、事業規模、他地域への展開のフェーズに至っている（図 10-1)。

以上のように、普遍的な理念と原理を含有する社会的使命を達成しようとする(N)グリーンファンドグループには、３つの特徴−（1）普遍的な理念によって支えられる事業を地域社会で実施し、事業理論を組織内外に説明（account）する。（2）社会的使命とそこに内在するこれらの理念に共感する人や組織を引きつける。（3）社会的使命とそこに内在する理念が実践を前進させる−がある。国際的な潮流を汲む普遍性と歴史性のある理念と合致する社会的使命が明示するゴールには、簡単に辿り着くことはできず、達成には多くの困難を伴う。しかし、世界的規模で普遍性と歴史性のある理念の力を得て、持続可能な社会を創造する上で望ましい道を、より多くの人と歩くことをめざす表明して進む時、その組織の事業理念を否定する言説は生まれにくくなり、属人的に事業理念を変容させることは難しくなる。それゆえ、経営が理念から離れるリスクを低減する。一方で、社会的使命に共感する人や組織や地域社会を味方に引き寄せながら、時間や空間を越えたこれらの理念の助力を得て、社会的使命を達成するための財とサービスを地域社会に提供する。それは、

世界的な課題を解決する連動と連なって、世界の不確定性を減らす環境を創造することを意味する。

新しい NPO/地域コーポレーションが、社会的使命を伝達する社会的意義の 2 つめは、普遍的な理念と現地に支えられて地域社会に社会的使命を伝達することにある。

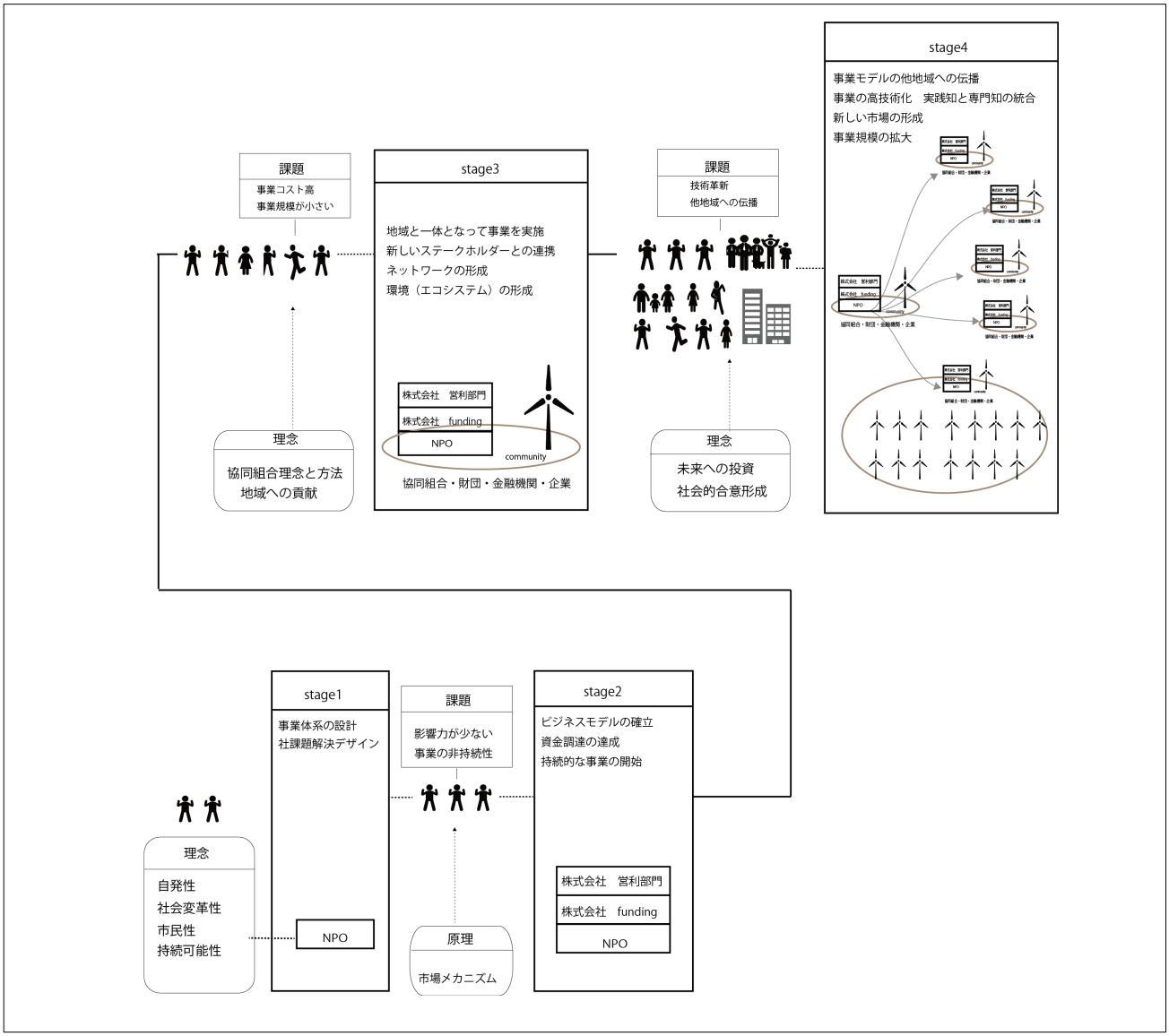


図 10-1　グループの成長過程と理念の関係（著者作成）

〔3〕社会を改良する手法とともに伝達される社会的使命

第Ⅲ部第 1 章で実践者の言葉を解釈して表れた言説には、「めざす社会を創る」ための手法（method）が含まれている。つまり、第Ⅲ部第 1 章に示された 9 つの言説は、「社会を良いものに変えていく 9 つの手法」となる（表 10-1）。9 つの手法とは、次の通りである。

小林ユミの言説（1）―象徴する概念―意味-からは、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る。加藤秀樹の言説（2）―象徴する概念―意味-からは、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

めの手法が現れる。滝本しのぶの言説（3）—象徴する概念—意味-からは、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る。松浦秀樹の言説（4）—象徴する概念—意味-からは、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る。鈴木亨と小林ユミの言説（5）—象徴する概念—意味-からは、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る。

表 10-1　言説-概念-意味-手法（著者作成）

No.	発話者	象徴する言説	象徴する概念	意味	メソッド	design
1	小林ユミ	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。	実践主義 社会変革性	NPO は、自らの意思で行動を起こす人が 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、その活動の実績に 由来する 実践には、社会を変革する事業モデルがある	社会変革モデルを有する NPO 持続可能な NPO への道	1 Social change model
2	加藤秀生	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。	市場メカニズムの活用と社会的使命の両立	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	事業と環境が両立する 経営理念と戦略 事業スキームの編成 社会的投資市場の開拓 新しい経営形態をもつ 企業への道	2 Business scheme
3	滝本しのぶ	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ー	企業統治と財務管理が NPO を支え、 NPO の社会的使命が株式会社を支える 信頼される組織への道	企業統治と財務管理 公的空間と私的空間が 融合した空間での コミュニケーション 信頼される組織への道	3 Manegement system & function
4	松浦秀樹	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。	専門技術の開発	専門知識と技術が、社会からの信頼を 得るために不可欠な実績を担保する 信頼され続けるための企業努力	事業開発と技術革新 信頼され続ける企業への 道	4 Trust & expertise
5	鈴木亨 / 小林ユミ	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。HGF と CEP と JGF の事務局を合わせた時の機能。	ネットワーク型組織 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 コミュニティへの貢献 1	地域に貢献する 人と組織を育てる 環境（エコ・システム） の作り方	5 Networking
6	半澤彰浩	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 コミュニティへの貢献 2	地域に起源をもつ理念に 支えられて、 自律的なコミュニティを 形成する道	6 Cooperative system
7	原田美菜子	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。	社会的使命の共有 地域社会の意思を探り当てる仕事	地域に受容される方法で進めることが 組織の意思であり、 地域の人の幸せと、組織で働く人の幸せは 結びついている コミュニティの未来の形成 1	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 （フィロソフィー）	7 Consistency of mission
8	鈴木亨	誰もができることを誰もができる方法でやる。	社会的使命の伝播 新しい地域社会と地域経済システムの創造	市民が「既存のシステム」を変革し、新しい 経済の形を創造する コミュニティの未来の形成 2	地域の合意を形成 するアプローチ 新しい地域経済の システムの創造	8 Creating new community
9	小林ユミ	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。	市民性 多くの人が参加できる活動の継続性 システムと風車	社会と対話しながら継続する事業の実践は、 メッセージとプロダクツとシンボルを通じて 地域社会に社会的使命を伝達する	社会的使命の伝達 方法（メディア）	9 Communication

半澤彰浩の言説（6）—象徴する概念—意味-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る。原田美菜子の言説（7）—象徴する概念—意味-からは、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）が現れる。鈴木亨の言説（8）—象徴する概念—意味-からは、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る。小林ユミの言説（9）—象徴する概念—意味-からは、社会的使命を広く行き渡らせる（＝メディア）機能が現れる。

これらの１つ１つの手法は繋がりをもってオペレートされ、(N)グリーンファンドグループの事業戦略を構成している。上記（1）から（9）までの一連の非営利事業（社会サービス）と営利事業（財とプロダクツ）が融合されて市民と消費者に提供されるプロセスは、社会的使命を伝達するプロセスそのものでもある。(N)グリーンファンドグループの各組織及び連携する人や組織は、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、社会的使命を共有し、その達成のための知識やスキルを分かち合い、対話と協働を通じて、新しい事業を組み立て、実践するのである。実践者の言説–象徴する概念–意味-から引き出された、社会を改良する手法を、相関的にオペレートされる時、社会的使命は、人と組織と地域社会に伝達される。即ち、グリーンファンドグループは、社会を改良する手法を伴って、社会的使命を伝達するのである。

10.1.3. 社会的使命の伝達手法とメカニズム

本項では、これまでにみたグリーンファンドグループ（＝新しい NPO/地域コーポレーション）の「社会的使命を伝達する」機能の特徴から、新しい NPO/地域コーポレーションの社会的使命の伝達手法とメカニズムを導き提示する。

新しい NPO/地域コーポレーションは、第１に、社会的使命を達成するために経営形態（NPO と株式会社）を有し、事業のオペレーションの過程で、NPO は市民社会と、株式会社は消費者と、対話（コミュニケート）し、前者は社会サービスを、後者はプロダクツを提供し、社会的使命を伝える[70]。第２に、新しい NPO/地域コーポレーションは、社会を改良する具体的な手法を用いて、社会的使命を伝達する(図 10-2)。新しい NPO/地域コーポレーションの活動や事業に接して、その趣旨に賛同した人は、会員になったり、出資者や株主などになったりして、彼らの実践を支持する。社会的使命の媒体となるものは、メッセージとシンボル、組織形態、方法論、人と組織、協働性のネットワーク・プラットフォームであり、それらは NPO や企業に関わる情報に含まれて発信される。その際、実践者が社会的使命を媒介し、社会的使命が人や組織や地域に伝達され、浸透していく。新しい NPO/地域コーポレーションは、公的な空間と私的な空間に橋を架けたプラットフォームを形成しているため、両者のアクターが対話し、協働事業が創出される。そこでは、参加する人や組

70 (N)グリーンファンドのメンバーに見られる「信頼」とは主に、経営者鈴木への信頼、グループメンバーへの信頼、非営利組織である(N)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。

織の属性—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—の差異は、問題にならない。この空間は、実践知と専門知が交わって、複雑さを解く方法を導き出す場（platform）となり、人や組織との対話や協働事業の中から、持続可能な地域社会を創造するための新しい事業が生まれてくる。

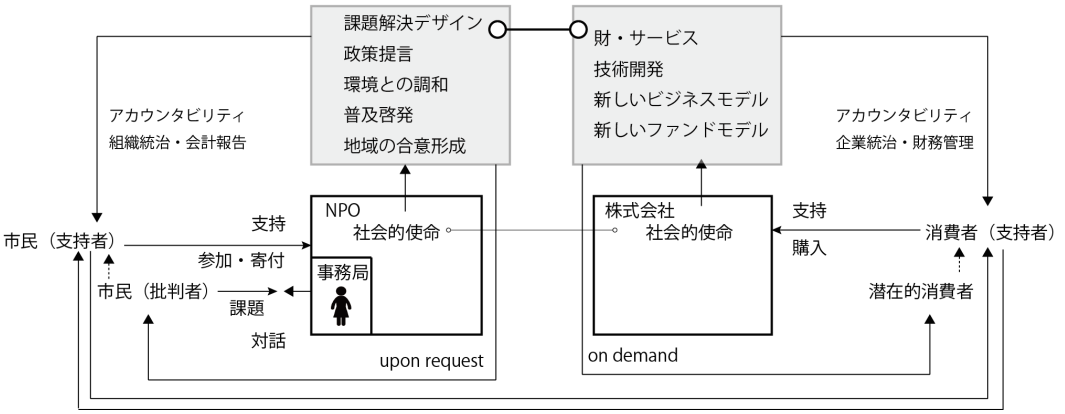


図 10-2　社会的使命の伝達メカニズム（著者作成）

新しい NPO は、人・組織・地域社会に信頼し合う人や組織との対話や事業を通じて社会的使命を伝達する。社会的使命は、普遍的な理念と原理に支えられている。前節の実践者の言説から導かれる方法論は、NPO に潜在する可能性を引き出す手法になりうる。

新しい NPO/地域コーポレーションが持続可能な地域社会を創造しようとする時、そのために必要な手法が、社会的使命とともに地域の実践者に伝えられ、信頼を媒介にして地域に浸透する。対話と協働の場は、営利・非営利、実践と理念や理論、専門家と一般市民、技術者と一般市民、現在と未来をつなぐコミュニティとなる。新しい NPO は、社会的使命を社会に伝えるに値する実践があり、その意味を伝える手段をもっている（community-based corporation media）。新しい NPO が有する組織形態と協働性のネットワークとプラットフォームは、社会的使命を伝えるツールとして活用されるのである。

新しい NPO/地域コーポレーションが社会的使命を伝達する社会的意義は、以上のような社会的使命を伝達するメカニズムを地域社会に形成していることにある。本論では、このしくみを「社会的使命の伝達メカニズム」と呼ぶ。新しい NPO/地域コーポレーションは、地域社会に対話と協働事業の場をつくり、住民自身が社会的使命を理解して、自らが新しい事業を生み出すように働きかける。

第２節　新しい NPO/地域コーポレーションは、新しい経済の形を創出する

(N)グリーンファンドグループは、これまで論じてきたように、持続可能な NPO であり（第Ⅰ部第 1 章第 1 節、第Ⅱ部第 4 章）、新しい経営形態を有し（第Ⅱ部第 5 章）、新しい地域経済の形を創出する（第Ⅱ部第 4 章）組織（＝新しい NPO/地域コーポレーション）である。本節では、実践者の言葉/言説から「新しい地域経済の形を創出する」コンテクストを拾い上げ、「新しい地域経済を創出する」機能に焦点をあてて、その社会的意義について考察する。

10.2.1.　実践者の言説に見る新しい地域経済の形

(N)グリーンファンドは、「持続可能な再生可能エネルギー社会」を実現しようとしている。そのためには、新しい地域経済のしくみが創出される必要がある。本項では、彼らが実践によって創出しようとしている「新しい地域経済の形」を実践者の言葉/言説から拾い上げる。

(N)グリーンファンドの事務局の小林ユミは、次のように語っている。「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。光熱費で県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」。小林の意図は、「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」を自分たちでやろう、ということである。小林は、新しい経済の形について、「今後、市民風車や再生エネルギー事業を地域のコミュニティが事業主体となって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を基盤にする経済は、見えてくるかもしれない」と答え、「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、「既存の経済を代替する、地域を基盤にする経済」を見えるようにしようとしているのである。

市民ファンドの取締役の加藤秀生は、「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ります、という状況を生む。財源を、自治体からでも第３セクターからでもないところから獲得し、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」。小林と加藤に共通する要素は、「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滝本しのぶは、「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」と語っている。滝本の言葉からは、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原田美菜子は、「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。原田は、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言っているのである。

(株)市民風力の技術者の松浦秀樹は、次のように語っている。「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」。松浦の言葉からわかることは、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、松浦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半澤彰浩が語った生活クラブ風車夢風プロジェクト得られた示唆は、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、国際競争や世界規模の経済状況の影響に左右されない、自給圏構想という言葉が示す地域経済である。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、利益は地域に還元するサイクルを組み立てながら進められる。この協同組合による事業には、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に倫理的・道徳的消費者が創出される。

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。半澤は、「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つ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。生活クラブが主導するエネルギー事業では、「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盛んになる。エネルギーの購買は基本的にこの原則に則って実施され、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鈴木亨は、新しい経済の形を、どのように捉えているだろうか。鈴木は、「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）。鈴木は、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。松浦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（第Ⅱ部第 5 章）。

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。おそらく「新しい地域経済の形」は、小さく生まれるだろう。そして、それには、既存の経済を代替し、一次産業を補完し、地域企業による新産業の創造を伴い、未来の地域社会を創造するエンジンとなり、既存の地域社会を持続可能な社会置き換えて行く可能性があるのである。

10.2.2.　新しい地域経済の形を創出する地域コーポレーションの社会的意義

−合意形成・資金調達・未来への投資−

本項では、上述の実践者の言説から、地域コーポレーションの「新しい地域経済の形を創出する」機能を検討し、その社会的意義を考察する。

「新しい地域経済の形を創出する」機能をもつ地域コーポレーションには、３つの特徴がある。社会的意義がある。第１の特徴は、地域コーポレーションが実施する地域主導型の発電事業では、地域の事業体が、実践の中で「新しい経済の形」の概念を認識することができる。つまり、実現しようとする「新しい経済の形」についてのコンセンサスを、地域の関係者間で取り付けながら進められることにある。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き、市民が自律できる事業を創り出す道を開く。人が少なくても管理でき、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。第Ⅰ部第3章第2節で半澤の言葉に見出された「自給圏」構想や、第Ⅱ部第7章で見た飯田市の地域環境権を含んだ条例制定と住民を主体とする再エネ事業を推進するしくみは、地域社会で「新しい地域経済の形」の合意を形成しながら「新しい経済の形」が創出された実例である。

第2の特徴は、地域コーポレーションは、市民自らがファイナンスに通じる組織を有して、ファンディング事業を開始し、新しい地域経済の形を創造することを助けていることにある。市民出資モデルの発明が、(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ことは先に述べた（第Ⅱ部第4章,第5章）。鈴木は、「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　2014:12）」と語り、市民ファンドの加藤は、「市民出資を活用することで、地域金融機関の意識を変えることができる」と語っている（第Ⅰ部第1章第2節)。松浦は、「市民出資型に関しては、1999年頃には、他に方法がなかったので、集まったし、社会的評価もされ、成果を得ている。今後は、市民出資にこだわらなくても、SPC子会社が自力で資金手当できたり、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。鈴木は、市民ファンドから発展した種類のファンドの組成が各地で見られるようになった今の状況について、地域の金融機関の地域を主体としたエネルギー事業への参画が必要で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協調が実現しつつある（鈴木　2014：12）」点を指摘している。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るのである。

第 3 の特徴は、地域コーポレーションは、地域社会の現在と未来をつなぐ事業を担い、地域社会（community）の意思と統合する新しい地域経済（Community-based economics）を、現在と未来をつないで架橋して創出しようとすることにある。新しい NPO/地域コーポレーションは、連携する事業体を増やす時に、どのように当該企業とそのグループが当該地域に貢献するつもりなのか、社会的使命を提示して、その道筋を明らかにする。地域コーポレーションは、地域社会の意思に基づいて委ねられた（住民とともに定義した）地域コミュニティの形成事業を、住民との共同事業で長い時間をかけて実施する。「地域社会（コミュニティ）の未来」とは、社会的使命が明示する地域社会の事業計画を描かれ、具体的な形になって地域社会に創り出されるまでの時間である。

NPO が主導す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、管理し、運用する経営体となって、地域社会に貢献し、地域社会の未来を創造する。なぜなら、生み出された利益は、NPO の損益の非配分規定により、コミュニティに還元され、コミュニティの未来に投資されるからである。

地域コーポレーションの「新しい地域経済の形を創出する機能」の社会的意義は、上記のような 3 つの特徴−（1）地域社会で合意を形成しながら、（2）事業資金を自らファイナンスし、（3）未来に投資する—を有して、「新しい地域経済の形を創出する」ことにある。

地域コーポレーションは、次の 4 つの段階を経て、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。第 1 の段階は、地域社会の住民の賛同と信頼（組織形態と事業成果への信頼）を得て、NPO と営利組織が結合する組織—地域コーポレーション—が設立され、事業を開始する。第 2 の段階は、地域コーポレーションが掲げる社会的使命と、地域コーポレーションの事業成果が、地域社会の意思と調和されるす段階である。第 3 の段階は、地域コーポレーションの社会的使命の理論的依拠となる理念（専門知）と技術が、地域コーポレーションによって地域社会に提供され、地域の住民がそれらを学ぶ環境（エコ=システム）が創られる段階である。第 4 の段階は、地域社会に生まれた地域コーポレーションに後続する組織が自発的に生まれるようになる段階である。

新しいNPO/地域コーポレーションが、上記のプロセスを経て、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ことに成功した際には、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、地域社会の未来の経済基盤を構想する契機が提供される。地域が主体的に事業利益の投資先の選択肢―若い世代への教育やまちづくり事業への支出など―を用意し、住民自身がそれを選び決定することができるようになる。

第３節　新しいNPO/地域コーポレーションの可能性

第Ⅲ部第10章第1節では、新しいNPO/地域コーポレーションの「社会的使命を伝達する」機能について見た。第2節では、「新しい経済の形を創出する」機能について見た。本項では、前節の議論を元に、「新しい地域経済の形を創出する」新しいNPO/地域コーポレーションの組織構造モデルを提示し、その可能性について考察する。

新しいNPOと地域コーポレーションは、状況に応じて柔軟に自らの経営形態を創造できるので、NPOと企業の間の境界は可変的である。新しいNPO/地域コーポレーションは、NPO、営利企業、協同組合の弱点を補い利点を強める「結合した経営形態」を有し、ネットワークの形成機能、チーム・ビルディング、ファシリテーションの機能、人と組織の成長と転身を促す教育的機能によって、その人材や組織の創出と成長を助けながら、社会的使命を達成するまで、その事業を持続させる（図10-3）。

新しいNPO/地域コーポレーションの「社会的使命の伝達」機能には、次のような社会的な意義がある。新しいNPO/地域コーポレーションの事業は、当組織の社会的使命と地域の意思が統合されるように、進められる。その際に、社会的使命に内在する普遍的な理念と原理は、実務の中で「信頼」を媒介に、人と組織、組織と組織の間に浸透し、彼らの地域経営を支える。

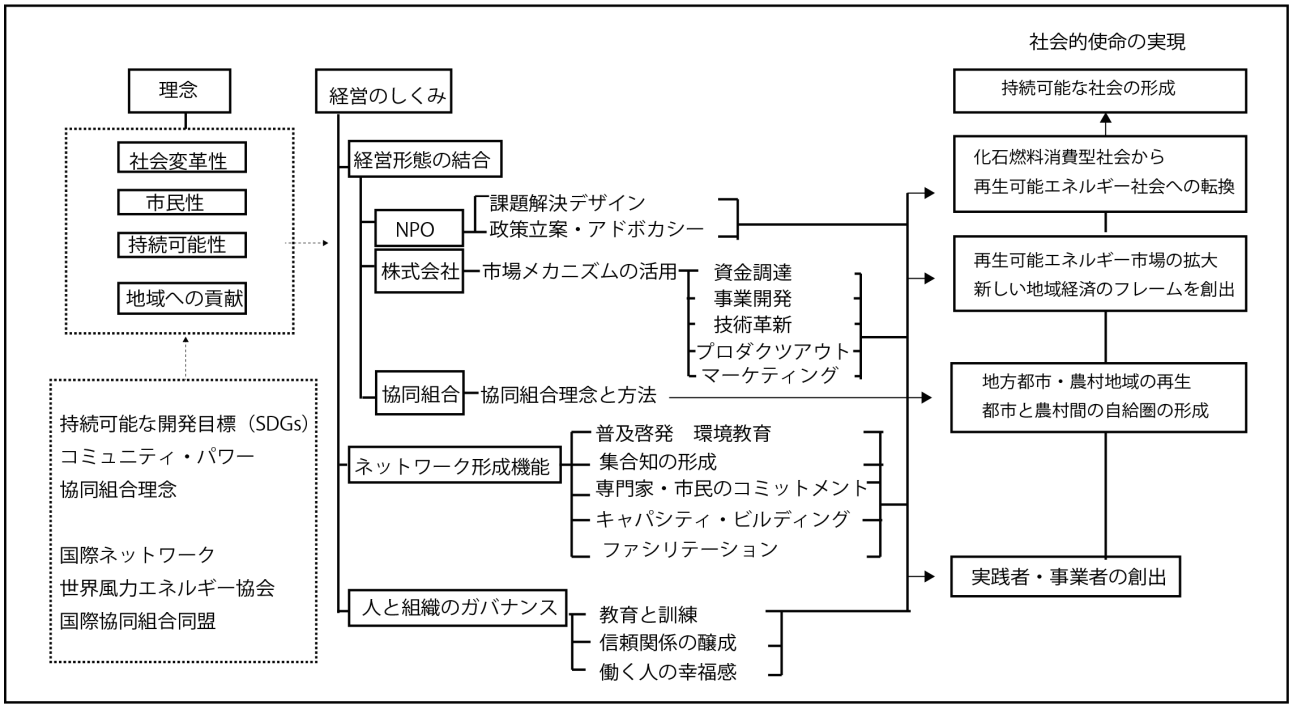


図10-3　新しいNPO/地域コーポレーションの組織構造（著者作成）

新しい NPO/地域コーポレーションの「新しい地域経済の形を創出する」機能には、次のような社会的な意義がある。新しい NPO/地域コーポレーションは、社会を変えるエンジンとなる経済のしくみを既存の地域社会に埋め込み、持続的ではないものを持続的なものに置き換えていく。

以上の機能をもつ新しい NPO/地域コーポレーションが主導する地域経営が実現する時には、次のような可能性が内包される。(1) それまで依存していた経済構造から受ける不確定性が低減される地域社会が形成される。(2) 地域社会を越えた広範囲の（世界規模の）課題を解決するミッションの達成にも寄与する地域社会が形成される。(3) 地域住民が社会事業を進めるために必要な専門的な知識や技術と実践能力を備えた地域社会が形成される。このような地域社会は、将来に渡って安定的で豊かな–自律的で持続可能な–地域社会に、現在よりも近づいているはずである。

終章では、本章で辿り着いた新しい NPO の概念を提示し、その可能性について議論する。

終章　新しい NPO/地域一体型の複合企業（地域コーポレーション）

第Ⅰ部から第Ⅲ部までの議論から、新しい NPO/地域一体型の複合企業（地域コーポレーション）の姿と可能性を提示する。

第Ⅰ部「実践者の言葉」では、「持続可能な地域社会（community）を創造するために、自らの組織の社会的使命（mission）を持続させる NPO」が表れ、第Ⅱ部「新しい経営形態をもつ組織の機能」では、NPO と結合する新しい経営形態（new/alternative management system） をもつ組織とその機能が表れた。第Ⅲ部「実践者の言葉」では、市民（people）が、新しい NPO を組織して、社会的使命を地域社会に伝達し、新しい地域経済を創出する（innovate）現象（phenomena）を引き起こすプロセスが明らかになった。

本来 NPO とは、政府から独立して存在し、利潤の追求を目的とせず、社会的使命の実現を目的とする組織である。故に、利潤(profit)を構成員に配分しない。新しい NPO は、その本質的な特徴を保持し、かつそのために必要な経営形態を備え、地域住民とともに事業化を図り、既存の地域社会を持続可能な社会に近づけていく。このような地域と一体化し、NPO と株式会社の両方の特徴を有する組織：地域コーポレーション（community- based corporation）は、新しい NPO のもう 1 つの呼び名である。

1　辿り着いた新しい NPO の姿

新しい NPO は、NPO の本質的な特徴を失わず、既存の NPO の課題である事業の非持続性を克服した組織である。即ち、市民性と社会変革性を行動原理とし、組織経営と財務管理を実施し、多様収益性を確保しているだけでなく、社会的使命を達成する事業を持続するための経済力を身につけている。地域一体型の複合企業（地域コーポレーション）は、事業資金を確保して財とサービスを安定的に供給し、産業や経済の分野からの信頼を得た、新しい NPO を表わすもう一つの姿であり、既存の NPO が直面している課題を克服する解となるモデルである。この「NPO を越えて、NPO であろうとする営利企業」は、NPO の経営形態が発展したモデルを明示すると同時に、既存の営利企業の経営形態が発展したモデルをも明示する。

新しい NPO/地域コーポレーションは、既存の NPO が陥りがちな、“あるべき理念”のみを唱えたものではない。実際の実践の成果に裏付けられた、明日から活用できる具体的な手法が含まれ、実践を継続したならば形成されうる持続可能な地域社会の姿を、可視化できる概念である。

以下に、新しい NPO/地域発複合企業（地域コーポレーション）の概念を、本質的な特徴、経営形態、成長過程、理念、現象に整序して提示する。

〔1〕本質的な特徴（essence）

第 1 に、新しい NPO/地域コーポレーションは、既存の一般的な NPO や企業の形態やそれらの社会的な評価や概念に捉われず、実践によって得られた知見に基づいて、自らを柔軟に改編し、パートナーを得てゆく組織である。社会的使命に忠実で、それを一貫して追求するが、理念のみではなく、現実的な事業戦略と地域社会を形成する手法を有し、最適な規模で事業を拡大してゆき、経営を持続させる。事業の過程で協働する人や組織を持続可能なものに変え、既存の地域社会を持続的なものに改良する。第 1 部第 1 章の小林の言葉がそれを象徴し、第Ⅱ部第 4 章「持続可能な NPO」で導出された社会変革モデルはそれを明示している。

〔2〕経営形態（management system）

新しいNPO/地域コーポレーションは、上記の本質的な特徴を実現するために、NPOと株式会社双方の組織形態がもつ利点を保持した新しい経営形態を有する。新しい経営形態を有することにより、NPOの行動原理である「市民性」「社会変革性」「地域への貢献性」と「地域の合意形成」の技術を備え、株式会社の行動原理である「市場メカニズム」「事業の持続性」と、「専門技術」「財務管理」「経営能力」「マーケティング」の技術を備える。彼らは、地域の住民や事業者を掘り起こし、地域の意思と調和しながら、いずれのセクターに属する組織とも提携して、事業を進める。彼らの環境保全と両立するビジネスモデルは、各地域に適合する事業モデルに最適化され、地域社会を豊かにすることをめざす地域の実践者によって活用される。従来の企業–消費者の「売る・買う」という関係性ではない関係(共同作業)で、財・サービスが購買され、地域に暮らす人々へ安定的に供給され、政策・財とサービス・提供者と購入者が出会う、新しい社会的な市場が開拓される。新しいNPO/地域コーポレーションは、政策でも、営利事業でも、ボランティア活動でも供給されなかった財とサービスを創り出し、売買が成立する(需給調整する)ように繋ぎ合わせる。この市場では、社会的責任を果しながら投資行動をとる人と、消費行動をとる人が出会い、当該事業の担い手に育てられる。新しい市場の形成と、その規模の拡大が、既存のコミュニティの枠組（現在の自治体）を未来のコミュニティに内発的に造りかえていく端緒を開くのである。

第Ⅰ部第1章第2節の加藤秀生、滝本しのぶ、松浦秀樹の言葉は、これらの経営形態の特徴と機能を語っている。第Ⅱ部第5章で導出された地域一体型の複合企業（地域コーポレーション）は、その経営形態モデルである。

〔3〕成長過程（process）

新しいNPO/地域一体型の複合企業（地域コーポレーション）は、第Ⅱ部第6章で見たように、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、技術革新とコストダウンが達成される。第1段階では、NPOが「理念の確立から非営利活動の実践まで」を主導する。第2段階では、株式会社が「非営利活動の実践から事業化まで」を主導する。事業を組み立て過程で、ファンディング会社や既存の財団が、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」を防ぐために模索される「産業財団による企業統治」に類するしくみを、地域単位で創ることができる。

この成長過程は、第Ⅰ部第1章第1節の小林、第2節の加藤、第3節の滝本、第4節の松浦らの言葉を集約して時系列に整理し、第Ⅱ部第4章「持続可能なNPO」、第5章「NPOと結合する株式会社の経営」で明

らかになった事例分析を加えた時に描き出される。

〔４〕理念（idea）

新しいNPO/地域コーポレーションは、切り開いた市場で、NPOの根源にある社会的使命を、プロダクツの供給を通じて市民と消費者に伝達する。社会的使命は、コミュニティ全体の理念を包括して、人的空間的な広がりと長い時間幅をもって構想された理念である。信頼はその最小のエレメンツである。社会的使命は、企業の経営理念や社訓のような定型をもたず、組織外のアクターへの指揮系統は存在しないにもかかわらず、ネットワークでつながる人や組織に、対話と協働の中で実践者個人の生き方と重なって交換されることを通して、（１）実践者の内面、（２）組織の経営理念、（３）コミュニティのビジョンに伝達され、共有される。それは、実践者が、組織外の実践者たちと交流する時に、共有し合える言語のように機能する。これらの理念は、実践者の具体的な活動や事業と直接結びついている。一般企業の社内で完結する経営理念や社訓との違いはそこにある。

第Ⅰ部第2章第1節の半澤、第3章第2節の鈴木の言葉、第Ⅱ部第6章「協同組合型の地域会社」、第Ⅱ部第7章「社会的使命と地域の意思の統合」で、実践者が抱いている社会的使命と理念との関係を示している。第Ⅲ部第10章では、社会的使命の伝達プロセスを辿った。

〔５〕現象（phenomena）

新しいNPO/地域コーポレーションは、持続的な実践の蓄積とオペレーションによって地域社会を変革する芽となり、「集合的に、持続可能な社会に近づく現象」を引き起こす。この組織は、それを可能にするオープンネットワーク型の経営形態を備えている。形成されたネットワークが社会的使命の伝わる回路となって、人を主体的な実践者に、組織を人とコミュニティの利益に貢献する組織になるための知識や技術が提供される。各地域に新しく育てられた人や組織は、既存のシステムを活用しながら、新しい産業を創造しながら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。これらの事業が地域で進められると、各地域に離れて存在する、ばらばらな経営形態で、まちまちの規模の組織が、自律的で対等の関係で結ばれ、それら事業全体を統治されたりはしなくとも、１つの有機体のようなシステムを創り出す現象が生まれる。第Ⅰ部第1章第1節の小林、第3節の滝本、第Ⅰ部第3章第2節の鈴木の言葉と、第Ⅱ部第8章の「協働性のネットワーク・プラットフォーム」の分析結果はそれを実証する。第Ⅲ部第10章「新しいNPO/地域コーポレーションの社会的意義」第2節「新しい経済の形を創出する」で論じた新しいNPO/地域コーポレーションによる地域経営は、これを明示している。

〔６〕新しいNPO/地域コーポレーションの可能性（capability）

新しいNPO/地域コーポレーションは、オープンネットワーク型の組織であり、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。このシステムには、全体の指揮系統が存在せず、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。それは、実践者の価値観、組織の事業理念、地域社会の将来ビジョンに共有され、実践過程で信頼とともに伝達される。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。

新しい NPO/地域コーポレーションが実践を継続したならば、理念と原理を活用する実践によって、課題を解決しつづける実践者（人と組織）が生まれ、彼らを育てる環境（eco-system）を備えた地域社会が創造される（第Ⅱ部第 8 章)。市民が起こした企業（地域コーポレーション）が、地域社会に利益をもたらす経済の形を創出する一方で、自らの地域の意思を決定する政策形成過程に参画する市民がいる。市民たちは、市民に地域環境権を賦与する「再生可能エネルギーの導入による持続可能な地域づくりに関する条例」に見られたように、自らの地域資源を管理し、それを活用して、環境と調和しながら地域の経済的な発展を図り、生まれる利益を未来の地域に還元する。既存の地域社会の中の持続不可能な要素が、持続可能な要素に具体的に置き換えられ、今ある人や組織は、集合的に新しいものに改良されていく。地域社会の住民が、経済力を手にし、生物の多様性に配慮しつつ、地球温暖化に可能な限り与しない方法で、未来の世代のニーズを損なうことなく、自律的に暮らすことができるコミュニティが、市民風車が設置された地域のように、小さくとも具体的に形づくられる。新しく実践者になった人々は、風車が立った地域の住民が、風車が象徴するメッセージと事業体系と意味（地域への貢献と未来の創造）を理解したように、自らの抱く社会的使命が叶えられるものであると、信じることができる。最初の実践者が掲げた社会的使命は、「限られた人だけの実現不可能な高邁な理念」でも「机上の空論」でもない、「多くの人がついてくることができ–第 I 部第 3 章第 2 節の小林の言葉–、誰でもができる–第 I 章第 3 章第 2 節の鈴木の言葉、実現可能なもの」としてイメージされる。第Ⅱ部第 5 章「NPO と結合する株式会社の経営」で論じた「新しい経営形態をもつ組織の可能性」、第Ⅲ部第 10 章「新しい NPO/地域コーポレーションの社会的意義」で論じた「新しい NPO が新しい地域経済の形を創出する可能性」が、それを明示している。

2　研究アプローチからの帰結

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当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は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、「この組織の本質的な要素–なぜ、いかにしてこの組織はそのようになり、今のインパクトを達成できているのか–を見定めて、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、という３つの段階を経て記述された。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役割を担うところにあったといえる。

本論文の研究アプローチは、彼らの実践知を言語化（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）を提示する道程だった。研究者は、実践者に寄り添って聞き取り、記述した（第Ⅰ部）。その記述を確かめるために、事例分析を行なった（第Ⅱ部）。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、第Ⅰ部で語り手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によって削ぎ落とされたリソースの中に、尚、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、社会に届けようするメッセージ（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「信頼を醸成するメカニズム」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」と「可能性」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。それゆえに新しいNPOの姿は、その言葉の中から引き出さなければならなかった。第Ⅰ部からは新しいNPOの本質的な特徴、第Ⅱ部からは、新しいNPOの経営形態と成長過程、第Ⅲ部からは、新しいNPOが引き起こす現象が明らかになった。

3　含意（implication）

本論には、３つの含意がある。第１の含意は、多くの人を参加させる事業をどのように組織するのか、その解を示す方法論である。新しい NPO/地域コーポレーションは、事業の意図を社会に伝達し、参画者を増やすためのあらゆる手段を獲得して、非営利・営利を問わずに社会的使命の実現に至るための実践を重ねる。そこには、実践知と専門知が融合し、公的セクターと私的セクターを架橋する空間が、現在と未来をつないで創出される。NPO に固有の価値や機能、意味、普遍性や原理を織り込んだ事業理論と戦略には、試行錯誤の果てに獲得した理念を実践するための手法が含まれている。

第２の含意は、NPO はどのように社会とコミュニケーションをとり、社会的な意思を形成しうるのか、その伝達手段を獲得するための方法論である。新しい NPO は、信頼を糧に社会からの声に応え続けことによって、社会的使命を伝達する空間（メディア＝媒介する空間）を形成することができる。

第３の含意は、NPO が自らの存在意義を見つけ出す物語である。新しい NPO/地域コーポレーションによる地域経営手法を実践する過程は、新しい NPO/地域コーポレーションが生まれ、成長する過程でもある。新しい NPO/地域コーポレーションをめざすことは、その１つ選択肢である。上記３つの含意は、社会的インパクトを出そうとする後続の NPO の道標となる。

4　残る課題

北海道グリーンファンドが設立時に掲げたミッションは、国と大手電力会社による電力システム改革[71]の部門を除き、実現してきたが（第Ⅱ部第 4 章）、再生可能エネルギー社会を実現するためには、国と大手電力会社による電力システム改革–の実施は不可欠である[72]。グリーンファンドグループによる社会事業においても克服できていない課題は、大きく 3 つある。

第１には、地域社会の環境保全の観点から見た時に存在する課題である。周辺地域を含めた地域全体の複数の企業による風力発電事業や太陽光発電事業の累積的影響の把握は困難で、それと地域合意と折り合わせる有効な方法は、各地域で模索中である。住民が、各社ごとに実施されている環境影響調査のデータから、累積的影響を把握したり、それを受容又は拒否したりするしくみを、地域ごとに個別に創り出すことは、簡単ではない。

第２の課題は、現在の電力システムに存在する課題である。現在の電力システムには、（１）電力の系統運用インフラに関わる課題（広域運用、系統接続、需給運用）、（２）固定価格買取制度（FIT）の買取価格の変更による発電事業への影響、（３）太陽光発電・風力発電等のエネルギー事業者に要請されている出力抑制、という３つの問題点があり、そのために電力取引市場に参画する再生可能エネルギー事業者が増えず、市場

71　自然エネルギーは電源や熱源の１つであり、それが適切にエネルギーシステムに組み込まれ、電気や熱として最終消費者の元でとどけられなければ、事業として成立しない。そのためには、既存の規制制度や市場取引の仕組み、送電網のあり肩や技術的な運用方法を、自然エネルギーに合わせて大きく変更する必要がある。それが電力システム改革である(自然エネルギー財団 2016)。

72　これまでに、電力システム改革専門委員会による検討が開始(2012 年)、「電力システムに関する改革方針」が閣議決定(2013 年)、その後３度の電気事業法改正、電力広域的運営推進機関、電力取引監視委員会設置(2015 年)、小売り全面自由化(2016 年)と、いう流れで進められてきた。2020 年４月までに送配電事業の法的分離が決まっている。

が大きくならない結果を招いている[73]。

第３の課題は、持続可能性の国際的文脈–最近の国際合意である国連の持続可能な開発目標(SDGs)とグリーンファンドグループの事業理念を照合した時に見える課題である。グリーンファンドグループの事業理念と合致する SDGs 指標は、目標７「すべての人々の、安価かつ信頼できる持続可能な近代的エネルギーへのアクセスを確保する」である。例えば、次の３つのターゲット–「2030 年までに安価かつ信頼できる現代的エネルギーサービスへの普遍的アクセスを確保する（7.1）、2030 年までに、世界のエネルギーミックスにおける再生可能エネルギーの割合を大幅に拡大させる（7.2）、2030 年までに、世界全体のエネルギー効率の改善率を倍増させる（7.3）」–は、グリーンファンドグループの事業の目標とほぼ重なる。そして、目標７に、紐づけられている次の２つのターゲット–「2030 年までに、再生可能エネルギー、エネルギー効率及び先進的かつ環境負荷の低い化石燃料技術などのクリーンエネルギーの研究及び技術へのアクセスを促進するための国際協力を強化し、エネルギー関連インフラとクリーンエネルギー技術への投資を促進する（7.a）、2030 年までに、各々の支援プログラムに沿って開発途上国、特に後発開発途上国及び小島嶼開発途上国、内陸開発途上国のすべての人々に現代的で持続可能なエネルギーサービスを供給できるよう、インフラ拡大と技術向上を行なう（7.b）」–とめざす世界は共有されているに違いない。しかし、それらの目標を達成する社会事業を組織するまでには、尚相当の距離がある。市民、企業、自治体、国が、これまで以上に目標に向かって行動するように働きかける必要がある。

以上の課題に対しては、どのような克服の道筋があるのだろうか。ここでは、北海道グリーンファンドの２つの戦略–（１）市場メカニズムの活用、（２）アドボカシーによる政策化–に立ち返って考察する。

（１）市場メカニズムの活用から、打開する道を探るならば、電力取引市場の拡大を図ることがその１つの解となろう。消費者が安価な電源を買えるように電力卸売市場を育て、FIT を通さなくても安定した利益を得ることができる地域ビジネスが振興するような状況が生まれることが望ましい。そのためには、電力網を国内外で整備することが必要である。グリーンファンドグループとも連携する北海道北部送電力株式会社（website）は、道北地域で送電網の敷設事業を進めており、既存の電力システムのオルタナティブのシステムを創造する事業として注目されている。この事業は、新しい電力市場を開く突破口となるかもしれない。（２）アドボカシーによる政策化の観点から考察する時、（社）北海道再生可能エネルギー振興機構が、欧州の電力システム改革の事例を学び、北海道グリーンファンドとともにこのような道北地域の送電線敷設事業を支援したり、道内の各自治体にそれらの知見を普及したりして、電力システム改革を誘発するための働きかけを持続的に行なっていることは、（１）市場メカニズムの活用とともに、電力自由化の観点から卸電力市場を開く可能性を追求する行動であるといえる[74]。

NPO が、化石燃料を生産し消費する社会のしくみを、再生可能エネルギーを生産し活用する社会のしくみ

73　日本では、原子力などの長期固定電源が優先され、太陽光や風力はこれに劣後する給電ルールが維持されている。市場メカニズムを適切に機能させることである。限界費用の安い電源から市場取引されていくことになれば、結果として自然エネルギーが最初に取引され、出力抑制は最後になる（自然エネルギー財団 2016）。

74　グリーンファンドグループと連携関係にある自然エネルギー財団は、欧州の事例を参考に、改革案を策定している。そこでは、効果的に自然エネルギーを大量導入しつつ、安定供給や市場競争、経済性とも両立させる観点から、「発送電分離のあり方と送電会社の重要性」、「広域運用の拡大と地域間連系線の利用」、「卸電力市場への自然エネルギーの統合」、「小売り全面自由化と自然エネルギーの拡大」、「独立規制機関の役割」等の提言が明記される（自然エネルギー財団 2016）。

に転換する事業を主導するためには、上記のような大きな課題にも怯まずに挑み、市場を開き、アドボカシーで政策を動かすことができる存在にならなければならない。それに必要な組織、経営形態を見つけ出して備えてゆくことが求められる。その形態は、大手電力が数多くの提携会社を子会社にもつような形態をとるのだろうか。筆者は、グリーンファンドグループの事例から得られた１つの教訓に、これらの組織の境界が柔軟であったことを思い出す。彼らは、自らの組織のみを大きくすることをせず、自らの組織の外の様々なアクターを支援し、地域社会に自立する組織に育ててきた。先の北海道北部送電株式会社のような、「挑戦する企業」とも広い意味で、パートナーとなる。協働性のネットワークで繋がれた地域コーポレーションが生まれてくるプラットフォームは、SDGs アジェンダの目標 17 実施体制の構築の達成にむけたアクションのローカルエリアにおけるエコシステムのイメージに近い[75]。

結語

数多ある組織には２つのタイプがある。１つは、既存の社会・産業構造を変革し、他の組織をリードする組織であり、のこる１つは、既存の社会・産業構造を構成し、その恩恵に依存する組織である。前者の組織が多く存在する地域は、持続的なコミュニティが点々と生まれ、それらが重なり合って波状的に発展し、後者のような組織が多く存在する地域は、依存したものから受ける制約に縛られ、自らの力の届かないところからもたらされる不確定リスクにさらされながら、既存の構造が朽ちる動きと運命を共にすることになる。

「持続的な地域をつくる」とは、既存の社会・産業構造の中の「持続的ではない要素」を「持続可能なもの」に変革し、他の組織をリードする組織が生まれ増えていく社会経済的な環境（エコシステム）を、自然環境や動植物の生態系の「内側」につくることである。

NPO は、既存の構造から抑圧を受ける側のコミュニティに身を置き、既存の社会・産業構造を構成し、その恩恵に依存する人や組織やコミュニティを、先の人や組織やコミュニティに、生まれ変わらせる役割を果たすために存在する。

1999 年に北海道グリーンファンドが設立された当時の当 NPO は、他の多くの NPO の始まりとそれほど変わらない規模の NPO であった。しかし現在は、NPO だけでなく、地域型の再生可能エネルギー事業を実施しようとする事業者を先導する組織となり、社会的インパクトを与えている。彼らの活動は、特別な能力をもたないごくありふれた普通の個人でも、社会を変えて行く組織をつくって活動することができ、経験の浅い組織でも、真摯に学び続けることによって、コミュニティの未来をつくる事業主体になれることを実証する。一見地域資源が見当たらない地域でも、少ない人数でも、挑戦する気持ちさえあれば、技術と方法を得て、持続的な地域につくり変えていくことができる。

75　アジェンダ 2030 には、「国は、自国の経済・社会発展のための第１義的な責任を有する。アジェンダには、SDGs 目標とターゲットの実施に必要な手段（相互に同意された条件での開発途上国への環境に優しい技術の移転、能力構築）が含まれている。国内及び国際社会による公的資金は、不可欠なサービスと公共財の供給及び他の資金源を呼び込む役割を果し、小規模企業から多国籍企業、協同組合、市民社会組織や慈善団体等多岐にわたる民間部門が新アジェンダを実施する役割を果す（41）」とある。

巻末付記

調査票１　自己認識と所属する組織に関する調査票（第１段階のインタビュー）

調査対象者	役職または役割	立場
		□代表者　□理事・役員 □専従スタッフ　□非専従スタッフ □その他

年代	勤続年数	過去に担当した別の役職
□　20 代　□　30 代 □　40 代　□　50 代 □　60 代以上	年目	

１．　貴団体で活動を始めたのはいつ頃ですか？

２．　活動をはじめたきっかけは何ですか？

３．　これまでに団体ではどのような活動に関わってこられましたか？

４．　貴組織が現在取り組むべきだと思われる課題を上位３つまであげて下さい。

1	
2	
3	

調査票２　事業の持続性に関する調査票（第２段階のインタビュー①）

北海道グリーンファンドの代表の方に、「HGF の事業の持続性と市民風車事業」に関して、ご質問します。
各問の回答としてあてはまるものを、「大変よく当てはまる」「まあ当てはまる」「あまり当てはまらない」
「全く当てはまらない」「何とも言えない」の４つのうちから１つ選び、○をつけて下さい。

Q１　HGF の事業の持続性に関して、おたずねいたします。

1-1　人材や資金などの経営資源は、最大の成果が出るように、各事業に配分している。
1-2　総事業費に占める特定非営利活動に関わる事業費の割合が 80%以上である。
1-3　総会または理事会が承認した予算に基づいて財務が執行されている。
1-4　経理・会計に関する専門スキルをもった担当者、アドバイザーなどがいる。
1-5　外部監査が行われている。
1-6　ボランティアの業務や現物寄付などについて、金額に置き換えた概算を把握している。

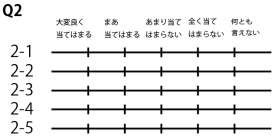
Q1



Q2　HGF の事業の安定性に関して、おたずねいたします。

2-1　過去３年間を通して、資本（正規財産）が減少していない。
2-2　短期（１～３ヶ月以内）の支払いに対応できる資金がある。
2-3　売掛金や未収入金で長期未回収のものはない。
2-4　借入金がある場合、具体的な返済計画がある。
2-5　不必要な支出を削減するために努力している。

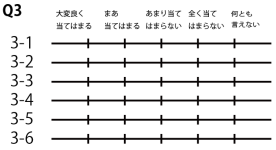
Q2

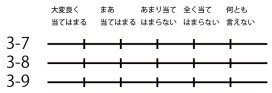


Q3　HGF の事業の収益性に関して、おたずねいたします。

3-1　過去３年間を通して、収益金額は増加している。
3-2　過去３年間を通して、収支は改善傾向にある。
3-3　組織運営上の固定費をカバーするのに必要な収入を確保している。
3-4　費目別の収支を把握している。
3-5　複数の事業を行っている場合、事業別の収支を把握している。
3-6　赤字事業がある場合、解消の見込みがある。

Q3



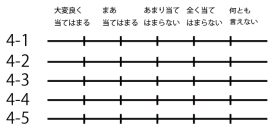


3-7　顧客となる人々のニーズを把握するための方法（マーケティング）をとっている。
3-8　同業者の存在を意識し、優位性を実現するための努力をしている。
3-9　市民風車事業で提供される商品とサービスの価格は、収益性を確保できるように設定している。

Q4　HGF の事業の生産性に関して、おたずねいたします。

4-1　生産性向上のための設備投資（IT の導入など）を行っている。
4-2　事業部門のスタッフと管理部門のスタッフの人件費をそれぞれ分けて把握している。
4-3　市民風車事業で提供される商品とサービスについて、適切な広報活動を行っている。
4-4　市民風車事業で提供される商品とサービスの品質・機能は、顧客のニーズに適合している。
4-5　常に、商品とサービスの改善、開発に取り組んでいる。

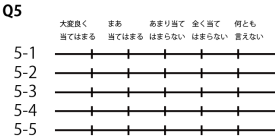
Q4



Q5　HGF の資金調達についておたずねいたします。

5-1　複数の資金の獲得ルートをもっている。
5-2　資金調達のための計画がある。
5-3　資金調達をする担当者や、アドバイザーがいる。
5-4　寄付、会費、出資金、私募債券など、組織に共鳴する支援者から資金を確保する努力をしている。
5-5　会員や寄付者の名簿を作成し、管理している。

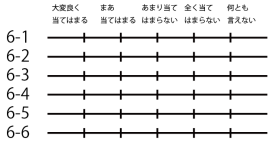
Q5



Q6　リスクマネジメント・IT 関連についておたずねいたします。

6-1　HGF が現在直面しているリスクを、把握している。
6-2　HGF が将来直面するかもしれないリスクの対応策は、既に策定している。
6-3　事務処理等に必要な PC などの設備が整備されている。
6-4　データの損失や情報の漏えいを予防する対策をとっている。
6-5　コンピューターやソフトに詳しい人材がいる。
6-6　個人情報は適切に管理している。

Q6



質問は以上です。ありがとうございました。

調査票３　経営形態に関する調査票（第２段階のインタビュー②）

質問	項目数
〔1〕 ご自身のルーツについておたずねいたします。	
1　HGF で活動を始めたのはいつ頃ですか。 2　活動を始めたきっかけは何ですか。 3　これまでにどのような活動に関わってこられましたか。 4　現在とりくむべき課題があれば上げて下さい。	4
〔2〕組織についておたずねいたします。	
（1）ミッションについて	
1　明文化されたミッションは存在しますか。 2 ミッションは、リーダー層、スタッフに共有されていますか。 3　リーダー層、スタッフは、ミッションを自分の言葉で説明することができますか。	3
（2）ガバナンスについて	
1　自由に議論できる組織風土や場がありますか。 2　代表者やリーダー層は、組織の進むべき方向性についてスタッフに伝えていますか。 3　リーダー層とスタッフの間で情報が伝達され、共有がなされていますか。 4　適切な意思決定の方法がとられていますか。 5　リーダー層や各スタッフの役割と責任が明確に規定されていますか。 6　組織運営や活動、事業に関わる法令を把握し、それらを遵守するための仕組みをもっていますか。 7　理事会に対し、毎年適切な事業報告と会計報告を行なっていますか。 8　理事会の内容が文書として記録されていますか。	8
（3）組織管理について	
1　法律で定められた事項（定款、組織体制など）をわかりやすく伝えていますか。 2　会計報告書を作成し、公開していますか。 3　事業に必要な資金調達（競争的補助金・寄付等）は達成できていますか。 4　有効と思われるメディア関係者や広報ルートを把握していますか。 5　広報に役立つものを整備していますか。 6　組織が直面しているリスクを把握していますか。 7　ボランティアを積極的に受け入れていますか。 8　適切な財務管理がなされ、外部監査が行なわれていますか。 9　事業収益が増加し、固定費はカバーされていますか。 10　ミッションが明確で、中・長期計画が立案されていますか。 11　事業成果を測定し、結果を公開していますか。	11
（4）事業統合について	
1　理事会または事務局は、HGF/CWP/JGF の協働プロジェクト全体のマネジメントを担っていますか。 2　理事会または事務局は、HGF/CWP/JGF の協働プロジェクト全体の進展度のモニタリングを担っていますか。	2
	28

調査票４　協働性のネットワーク・プラットフォームに関する調査（第２段階のインタビュー③）

質問	項目数
〔1〕ご自身のルーツについておたずねいたします。 1　HGF で活動を始めたのはいつ頃ですか。 2　活動を始めたきっかけは何ですか。 3　これまでにどのような活動に関わってこられましたか。 4　ミッションの達成を目指して、モティベーションを設立時から維持していますか。 5　現在とりくむべき課題があれば上げて下さい。	5
〔2〕ネットワーク形成機能についておたずねします。 1　ネットワークを形成する取り組みを行なっていますか。 2　再生可能エネルギー事業を推進するための複数のセクターが集まる場がありますか。	2
〔3〕 市民との対話についておたずねします。 1　社会の動きに目を向け、社会のニーズや社会環境の変化に柔軟に対応していますか。 2　課題発見や解決策を構想するための取組を行なっていますか。 3　ミッションの達成を目指して、モティベーションを設立時から維持していますか。 4　一般市民、支持者、出資者、協力関係にある組織からの意見や要望に、迅速に応対していますか。 5　協力関係にある組織と円滑にコミュニケーションがとれるように配慮していますか。 6　多様なステークホルダーに対応し、政治的・社会的・文化的にニュートラルな立場にいますか。 7　一般市民が、再エネ・省エネの取組に参加する方法を、わかりやすく伝えていますか。 8　現実的な緊急性をもって、再エネ・省エネ事業を求める人の要求に対応していますか。 9　既存の活動と、新しい展開の事業のチャンスを意識していますか。	9
〔4〕協働する組織との関係ついておたずねします。 1　行政・公共機関と協力、協議する関係をもっていますか。 2　教育機関・研究機関など専門家との協力関係をもっていますか。 3　自治会などの地縁組織・NPO などの市民団体や中間支援組織と協力関係をもっていますか。 4　民間企業と協力関係をもっていますか。 5　他の組織と協働を進める上での方針や基準がありますか。 6　協力関係にある組織の活動を評価し、その成果を内外に向けて広く伝えていますか。 7　協力関係にある組織から、再エネ事業・省エネ事業のイニシアティブを期待されていますか。 8　協力関係にある組織は、サポートやオペレーションを受け入れていますか。 9　常に新しい参画者に門戸を開いていますか。 10　協力関係にある組織と、政策提言を行なってきましたか。	10
〔5〕キャパシティー・ビルディングについて 1　普及啓発の取り組みに参加した人のうちネットワークに参加しているはいますか。 2　普及啓発のセミナーや環境教育プログラムに参加した人が、事業を起こした例がありますか。 3　再生可能エネルギー事業のレクチャーを受けた人や組織が、事業体を立ち上げた例がありますか。 4　組織のチームメンバーには、どのような資質や能力を求めていますか。	4
〔6〕信頼の醸成についておたずねします。 1　経営者の経営判断や指導力を信頼していますか。 2　組織のチームメンバーを信頼していますか。 3　協力関係のある組織から、頼りにされたり、信頼の念をもたれたりしていますか。	3
	32

参考・引用文献

CSS（http://css-holdings.com）2017/5/30.

エネルギーから経済を考える経営者ネットワーク会議（https://enekei.jp）2015/10/30.

風力エネルギー利用技術研究会（1985）「風況の動力技術的評価の試みについて（データ集）秋田県下における風況観測総括報告書 Ⅱ」日本工業大学研究報告別巻第 85-02 号.

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

ハワード S.ベッカー著村上直之訳（1993）『アウトサイダーズ　ラベリング理論とは何か』新泉社.

濱嶋朗・竹内育郎・石川彰弘編（2005）『社会学小辞典』有斐閣.

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.

ひとまちつなぎ石狩（http://blog.canpan.info/hitomachi3213/）2017/5/30.

北海道（2014）「NPO 法人活動実績報告書」北海道.

北海道「北海道省エネルギー・新エネルギー促進条例，行動計画等について」（http://www.pref.hokkaido.lg.jp/kz/kke/l.htm）2015/10/30.

北海道（2016）「北海道省エネルギー・新エネルギー促進行動計画〔第 Ⅱ 期〕」北海道（http://www.pref.hokkaido.lg.jp/kz/kke/H28koudoukeikaku.pdf）2017/5/30.

北海道グリーンファンド（http://www.h-greenfund.jp）2015/10/30.

北海道グリーンファンド（1999a）「設立趣意書」（http://www.h-greenfund.jp/whatis/syuisyo.html）2015/10/30.

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.

北海道グリーンファンド（2000）「事業活動報告書 2000 年度」北海道グリーンファンド.

北海道グリーンファンド（2001）「事業活動報告書 2000 年度」北海道グリーンファンド.

北海道グリーンファンド（2002）「事業活動報告書 2000 年度」北海道グリーンファンド.

北海道グリーンファンド（2003）「事業活動報告書 2002 年度」北海道グリーンファンド.

北海道グリーンファンド（2004）「事業活動報告書 2000 年度」北海道グリーンファンド.

北海道グリーンファンド（2005）「事業活動報告書 2000 年度」北海道グリーンファンド.

北海道グリーンファンド（2006）「事業活動報告書 2000 年度」北海道グリーンファンド.

北海道グリーンファンド（2007）「事業活動報告書 2000 年度」北海道グリーンファンド.

北海道グリーンファンド（2008）「事業活動報告書 2000 年度」北海道グリーンファンド.

北海道グリーンファンド（2009）「事業活動報告書 2000 年度」北海道グリーンファンド.

北海道グリーンファンド（2010）「事業活動報告書 2000 年度」北海道グリーンファンド.

北海道グリーンファンド（2011）「事業活動報告書 2011 年度」北海道グリーンファンド.
北海道グリーンファンド（2012）「事業活動報告書 2012 年度」北海道グリーンファンド.
北海道グリーンファンド（2013）「地域再エネの可能性と市民参加」北海道グリーンファンド.
北海道グリーンファンド（2014）「市民風車の現状と課題」北海道グリーンファンド.
北海道環境省パートナーシップオフィス（http://epohok.jp）2017/5/30.
北海道エネルギー問題委員会（1999）「北海道エネルギー問題委員会検討結果報告書」北海道経済部資源エネルギー課.
北海道再生可能エネルギー振興機構（http://www.reoh.org）2015/10/30.
北海道北部送電力株式会社（http://www.hokubusouden.com）2017/5/30.
堀越芳昭（2008）「地域経済自立化の条件−地域と協同の再発見」中川雄一郎・柳沢敏勝・内山哲朗『非営利・協同システムの展開』日本経済評論社.
飯田市（http://www.city.iida.lg.jp）2016/12/30.
飯田市（2012）飯田市環境基本計画'21 いいだ環境プラン第 3 次改訂版
（https://www.city.iida.lg.jp/uploaded/attachment/55.pdf）2015/10/30.
五十嵐仁美（2015）「生活クラブ神奈川の運動・組織の学習」生活クラブ神奈川.
今井義夫（1990）『国際協同組合運動と基本的価値』日本経済評論社.
石狩市（2014）「石狩市環境白書'14」石狩市（http://www.city.ishikari.hokkaido.jp/uploaded/attachment/17313.pdf）2015/10/30.
石狩市（2010）「石狩市教育プラン」石狩市（http://www.city.ishikari.hokkaido.jp/uploaded/attachment/8041.pdf）2016/12/30.
石狩市（2007）「石狩市新地域エネルギービジョン」石狩市
（http://www.city.ishikari.hokkaido.jp/soshiki/k-seisaku/66.html）2015/10/30.
石狩市（2003）「石狩市地域省エネルギービジョン」石狩市
（http://www.city.ishikari.hokkaido.jp/uploaded/attachment/92.pdf）2017/5.30.
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.
Jared Raynor with Chis Cardona et al. ; TCC-group ; (2015) *Capacity Building 3.0* , TCC-group.
ジョンストン・バーチャル（2013）「協同組合の社会的経済的影響力」『国際協同組合念における来日スピーカーの講演集：協同組合の可能性をどのように可視化するか』公益財団法人生協総合研究所.
ジョンストン・バーチャル,ルー・ハモンド・ケティルソン（2014）「危機の時代における協同組合ビジネスモデルのレジリエンス」『国際協同組合年、ICA ブリープリントの関連論文』公益財団法人生協総合研究所.
環境エネルギー政策研究所(2014)『自然エネルギー白書 2014』環境エネルギー政策研究所.
環境省（http://www.env.go.jp/earth/ondanka/rere/）2015/10/30.
加藤知愛（2015）「北海道グリーンファンドの社会変革モデルに関する実践事例研究」日本 NPO 学会第 17 回年次大会フルペーパー.
加藤知愛（2016）「北海道グリーンファンドの」協働性のネットワーク形成機能に関する実践事例究」日本

NPO 学会第 18 回年次大会フルペーパー.
経済産業省資源エネルギー庁（ http://www.enecho.meti.go.jp/category/saving_and_new/）2015/10/30.
小磯修二（2014）「地域からのエネルギー政策」『生活協同組合研究』 Vol.459.
小磯修二・草苅健・関口麻奈美（2014）『コモンズ地域再生と創造−北からの共生の思想』北海道大学出版会.
コミュニティエンジニアリング調査研究会（1986）「秋田県仁賀保町「ウインディヒル仁賀保」計画における現地調査資料集」にかほ市.
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.
コリン・メイヤー（2013）「危機後の日本企業をコミットメントの視点から考える」「新たな日本企業とその将来をめぐって」『商事法務』No.1995.
松尾博文（2014）「電力自由化で増す生協の役割」『生活協同組合研究』vol.459.
村尾享俊（2011）「国産、および愛知県産加工用トマトへの取り組みについて（芹田営農組合 2016 年 4 月 7 日学習会資料)」コーミ株式会社.
内閣府（2015）「平成 26 年度特定非営利活動法人及び市民の社会貢献に関する実態調査報告書」内閣府.
内閣府（2016）「平成 27 年度特定非営利活動法人及び市民の社会貢献に関する実態調査報告書」内閣府.
Lester M.Salamon ;（1995）*Partners in public service,government-nonprofit relations in the modern welfare state*” The Johns Hopkins University Press (L.M サラモン,江上哲監訳 (2007)『NPO と公共サービス』政府と民間のパートナーシップ.ミネルヴァ書房).
鍋島由美（2012）「協同組合の柔軟な危機対応力」『生活協同組合研究』vol.443.
中村剛治郎（2006）「地域経済」田代洋一他『現代の経済政策』有斐閣.
にかほ市（2011）「にかほ市地域新エネルギービジョン報告書」にかほ市.
にかほ市（2016）「にかほ市再生可能エネルギー利用施設等に関するガイドライン」にかほ市.
にかほ市と生活クラブとの連絡協議会幹事会（2015）「第３回幹事会議事録」にかほ市と生活クラブとの連絡協議会幹事会.
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.
西城戸誠・丸山康司（2006）「「市民風車」に誰が出資したのか？—市民風車出資者の比較調査—」『京都教育大学紀要』 No.108.
岡田良一（2016）「芹田営農組合加工用トマト栽培（芹田営農組合 2016 年 4 月 7 日学習会資料)」生活クラブスピリッツ株式会社.
おひさま進歩エネルギー株式会社（http://www. ohisama-energy.co.jp）2015/10/30.
大室悦賀（2009）「ソーシャル・イノベーション−NPO 法人北海道グリーンファンドの市民風車を事例として」『京都マネジメント・レビュー』No.16.
パブリックリソースセンター(2009)『NPO 実践マネジメント入門』東信堂.
Rossi, Peter H. ; Lipsey, Mark W and Freeman, Howard E ;（2003）*Evaluation: A Systematic Approach*, SegePublication （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）.
再生可能エネルギー事業の情報開示に係る検討会(2016)「再生可能エネルギーファンドの情報開示について

－太陽光発電事業ファンド風力発電事業ファンド(陸上)バイオマス発電事業ファンド(木質系・湿潤系)－」再生可能エネルギー事業の情報開示に係る検討会（http://www.env.go.jp/press/files/jp/102418.pdf）2016/12/31.

札幌市（2015）「札幌市エネルギービジョン」札幌市.（http://www.city.sapporo.jp/energy/vision/vision.html）2015/10/30.

札幌市（2013）「札幌市まちづくり戦略ビジョン（ビジョン編）」札幌市.（http://www.city.sapporo.jp/kikaku/vision/vision/documents/vision_all.pdf）2015/10/30.

札幌市（2013）「札幌市まちづくり戦略ビジョン（戦略編）」札幌市.（http://www.city.sapporo.jp/kikaku/vision/senryaku/documents/senryaku_all.pdf）2015/10/30.

佐藤郁夫（2011）「ネットワークつながりと社会」小林好宏・梶井祥子編著『これからの選択ソーシャルキャピタル―地域に住むプライド』北海道開発協会.

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.

市民風力発電（http:/www.cwp.co.jp）2015/10/30.

市民セクター政策機構（2007）『進化する協同組合が未来を開く―社会的連帯経済と地域再生政策』.

自然エネルギー市民ファンド（http://www.greenfund.jp）2015/10/30.

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.

自然エネルギー財団（2006）『自然エネルギーの導入に向けた系統運用−日本と欧州の比較から−』自然エネルギー財団.

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.

谷本寛治編著（2006）『ソーシャル・エンタープライズ―社会的企業の台頭』中央経済社.

ウェンティ・ジャパン（http://www.venti-japan.jp/about.html） 2017/5/30.

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）2017/5/30.

ユーラスエナジーホールディングズ（http://www.eurus-energy.com）2017/5/30.

横山恵子（2003）『社会的価値創造にむけての協働型パートナーシップ』白桃書房.

全国ご当地エネルギー協会（http://communitypower.jp）2015/10/30.

謝辞

本研究は、筆者が北海道大学国際広報メディア・観光学院博士後期課程（広報ジャーナリズム専攻）で行なった研究をまとめたものです。4 年間に渡って、理論研究の観点から的確なご助言とご指導を賜りました杉浦秀一教授に深く感謝いたします。市井の人々の言葉に存在する理念を手繰り寄せ、分析軸と解釈の道筋もそこに見出し、日常の言葉で叙述する論文を、なんとか書き上げることができました。

本研究の初期段階から、平成 27 年 3 月に退官された後も変わらず、丁寧にご指導下さいました副指導教官の宮部潤一郎教授と、平成 27 年 4 月より副指導教官をお引き受け下さいました山田澤明教授に、感謝の意を表します。ドキュメンタリーと事例分析を繋ぐ研究手法と、柔らかい眼差しで被調査対象を捉えかつ正確に分析する研究姿勢を、筆者は宮部先生から学びました。山田先生からは、地域の住民とともに経営する企業（地域コーポレーション）モデルの構築に際して、組織経営論と実社会のダイナミズムに対応するための研究の観点から多くの示唆を受けました。

本研究を学位論文にまとめる上で、北海学園大学法学部教授/日本 NPO 学会長の樽見弘紀教授をはじめ、日本 NPO 学会の諸先生から、非営利組織研究に関わる豊かな知見と筆者への励ましをいただきました。厚くお礼申し上げます。

本研究では、NPO 法人北海道グリーンファンド、株式会社自然エネルギー市民ファンド、株式会社市民風力発電、一般社団法人グリーンファンド秋田、北海道石狩振興局、秋田県にかほ市、秋田県にかほ市芹田営農組合の皆様より、インタビュー調査と参与観察のご協力と資料の提供をいただきました。心からのお礼を申し述べます。語り手となって下さった小林ユミさん、加藤秀生さん、滝本しのぶさん、松浦秀樹さん、半澤彰浩さん、原田美菜子さん、鈴木亨さんへの深い謝意の念を、ここに記します。