



HOKKAIDO UNIVERSITY

Title	地域コーポレーションによるネットワーク形成機能と信頼醸成メカニズム
Author(s)	加藤, 知愛
Description	日本NP0学会第23回研究大会 [2021年6月19日 (土) ~20日 (日)、オンライン (開催校:東北大学)] における発表内容のフルペーパー
Issue Date	2021-06
Doc URL	https://hdl.handle.net/2115/82990
Type	conference paper
File Information	2021_Katoh.pdf



地域コーポレーションによるネットワーク形成機能と信頼醸成メカニズム

加藤知愛

北海道大学 公共政策大学院

t.katoh@hops.hokudai.ac.jp

Abstract

広域複合的な自然災害に加えて、コロナ感染症危機に直面する今日、それらの危機を管理し、地域コミュニティの暮らしを守るためには、パブリックセクター、プライベートセクター、ソーシャルセクターの別を超えて、それらの役割を兼有できる組織が必要である。地域型の複合企業-地域コーポレーション-は、パブリックセクター、プライベートセクター、ソーシャルセクターそれぞれに生じるニーズ（複合的なニーズ）に応えるビジネスモデルを立案して実施し、それらの成果を中長期的に統合する機能を有する。地域コーポレーションを体現するグリーンファンドグループは、アドボカシー、エネルギービジネス、市民啓発活動を実施し、石狩市におけるコミュニティウィンドファームを含む 31 基の風力発電事業を推進している。その成功要因には、(1)社会変革ビジネスモデル（加藤：2017b）、(2) 非営利活動と営利事業を併有する経営形態（加藤：2017a）、(3) 政策形成と地域ビジネスの統合機能（加藤：2020）、(4) セクターを横断するネットワーク（加藤：2016）がある。

本稿では、2018 年に国際公共経営学会（The International Research Society for Public Management）で提起されたハイブリディティの理論と方法論を用いて、上記の地域コーポレーションが有するネットワークの機能を捉え直し、価値創造アプローチのレンズを通してその機能の特性を抽出した上で、特徴、成立条件、役割に分類して概念化することを試みる。

地域コーポレーションは、特有のネットワークを形成し、関係する個人、企業、自治体、地域社会に、協働の場（platform）から生まれるプロダクトとサービスを提供し（加藤：2016）、同時に、彼らの日常的なニーズに応答することによって信頼関係を構築する。このような地域コーポレーションが有するネットワークの特性（特徴、成立条件、役割の各項目）を、ハイブリッド組織の価値創造アプローチの 3 つの特徴-価値の混合（Mixing）、妥協（Compromising）、正当化（Legitimizing）-と対照した結果、地域コーポレーションの特性は、それらのコンセプトを分有しているが、時系列に並ぶことはなく、複数のセクターの要素が重なり合う領域に、複数の要素を包含して出現していることがわかった。この複雑な社会活動や営利事業のロジティクスの要には、「信頼醸成メカニズム」がある。

この考察結果は、日本のハイブリッド組織の 1 事例を明示するとともに、ハイブリディティ研究の主題「ハイブリッド組織の価値創造メカニズムの解明」（Jarmo Vakkuri, Jan-Erik Johanson：2021b）における 1 つのアプローチを示唆する。

Key words: 地域コーポレーション ネットワーク形成機能 ハイブリディティ ハイブリッドガバナンス&マネジメント
ハイブリッド組織 価値創造アプローチ 信頼醸成メカニズム

目次

- 1 はじめに
 - 1-1 ハイブリディティとは何か
 - 1-2 ハイブリディティ研究において地域コーポレーションのネットワークの機能の特性を扱う意義
 - 1-3 研究課題と手法
- 2 事例研究 地域コーポレーションのネットワークの機能の特性
 - 2-1 どのような特徴があるのか
 - 2-2 いか形成されたのか
 - 2-3 分析結果
- 3 ハイブリディティ研究及び価値創造アプローチの視点からの考察
- 4 今後の課題

1 はじめに

1-1 ハイブリディティとは何か

公共政策においても民間企業の経営においても、また、市民の活動においても、社会的な目的を達成するための事業は、既存の各組織の論理やミッションの定義に従って遂行されるだけではなく、多面的な論理や多様な組織の関わりがあって遂行される。公共政策と民間企業の努力や市民の活動は、それぞれ役割があり、切り離すことはできない (Jarmo Vakkuri, Jan-Erik Johanson : 2021b)。Jarmo VakkuriとJan-Erik Johansonらは、ハイブリディティ (hybridity)、ハイブリッド・ガバナンスと組織 (hybrid governance and organization) について、その理論的起源とそれらが価値を創造し実現する方法を概念化した (Jarmo Vakkuri, Jan-Erik Johanson : 2017)。ハイブリディティとは、異なる所有形態、並行しているがしばしば競合する制度的論理、多様な資金基盤、様々な形態の社会的・制度的統制を通じた、公的、私的、市民社会の相互作用を指す¹。

ハイブリッド組織 (hybrid organization) は、2種類の概念枠組 (lenses) を通して概念化することができる。2つのレンズとは、(1) ハイブリッド性の次元 (所有権、制度的論理、資金調達、統制) と、(2) 価値創造へのアプローチ (混合、妥協、正当化) である。価値創造には、3つのプロセス – 混合 (Mixing) : 公共政策に別の論理を組み合わせる、妥協 (Compromising) : 既存の事業に新しい論理を折り合わせて目的を達成する、正当化 (Legitimizing) : 実践が市民に受容される – がある。ハイブリッド組織の研究では、政府に新しい価値を創造するメカニズムを結合し、折り合わせる論理を見出し、それが市民により受容されるための戦略を探究している (Jan-Erik Johanson, Jarmo Vakkuri : 2021a)。つまり、パブリック・プライベート・ソーシャルセクター各領域の制度の違いを乗り越える領域を特定し、そのような領域に新しい価値を創造するメカニズムを導き出すことが、上記研究の命題なのである。

では、パブリック・プライベート・ソーシャルセクターの各要素を有するハイブリッド組織は、なぜ、どのように発生し、どのように成長するのだろうか。そのメカニズムを解明するためのアプローチは2つある。

(1) 公共政策、民間企業の努力、市民の活動の境界線上にある制度的な領域や分野を分析すること、(2) 時間的なトラックレコードを有し、社会的な文脈と社会の複数レイヤーに適応し、制度を縦断して活動するハイブリッド組織の具体的な経験を描写する (illustrate) ことである。ハイブリッド組織の概念には、国有企業 (state-owned enterprises : SOE)、非営利組織 (NPO)、社会的企業 (social enterprises : SE)、地方自治体所有の企業 (municipally owned corporations : MOC) が定義されており、各国ごとの制度的文脈及びハイブリッド組織の特徴を比較する研究が行われている (Jan-Erik Johanson, Jarmo Vakkuri : 2021b)。本稿では、日本の地域コーポレーションの特徴を解明することにより、上記の研究の文脈に、新たな示唆を提示する。

1-2 ハイブリディティ研究で地域コーポレーションのネットワークの機能の特性を扱う意義

国内においては、広域複合的な自然災害が多発するだけでなく、2020年にはコロナ感染症のバイオハザードに直面し、こうした危機に適応しながら (新しい社会のしくみを作りながら)、地域経済を再構成し自律的に経営することが求められている。こうした社会環境の醸成に資する組織の経営形態に、地域型の複合企業 – 地域コーポレーション – がある。その代表的な組織であるグリーンファンドグループ (以下、グリーンファンドとする) は、(1) 社会イノベーションを意図する再生可能エネルギー事業モデルを有し (加藤 : 2017a)、

¹ 北欧諸国では、公的分野と民間分野を架橋するハイブリッド型組織は、一般的なものになりつつある (Jan-Erik Johanson and Jarmo Vakkuri : 2017, 2021a)。国際公共経営学会 (The International Research Society for Public Management) では、大学、医療機関、社会企業、国有企業等の多様な形態で現れ、サービスを提供するハイブリッド型組織 (Hybrid Organisations) の特徴や機能が議論されている。国内においては、非営利組織・営利企業の両方の特徴を有するハイブリッド型経営形態モデルとして、地域コーポレーション (Community-based Corporation) があり、グリーンファンドグループは、ベストプラクティスの1つを明示している (Katoh : 2018)

(2) 非営利活動と営利事業の両方の経営形態を用いて(加藤 :2017b)、(3) 政策形成と地域ビジネスの成果を統合する機能(加藤 :2020) と、(4) セクターを横断するネットワークを形成する機能を発揮して、新しい地域経済システムを創造する(加藤 :2016)。地域コーポレーションは、ハイブリディティの概念では、非営利組織(NPO) ないし社会的企業(SE) に含まれる。グリーンファンドは、公共政策、民間企業の努力、市民の活動の境界線上あるいは重なり合う領域に位置し、公共政策、民間企業の努力、市民活動の機能を分かちもって(アドボカシーとエネルギー事業と市民啓発活動を通じて)、地域エネルギー産業創造と地域活性化事業を実践している。ゆえに、本稿では、前述したハイブリディティ研究アプローチの(2) <時間的なトラックレコードを有し、社会的な文脈と社会の複数レイヤーに適応し、制度を縦断して活動する経験を描写する(illustrate)²>を採用して、地域コーポレーションのネットワークの機能の特性を明らかにする。また、それらの特性を、ハイブリッド組織研究の概念枠組(lenses)の価値創造アプローチを通して捉え直し、その含意を考察する。

1-3 研究課題と手法

地域コーポレーションが発電事業、アドボカシー事業、市民活動の実施に伴って、形成した複雑なネットワークを保有している。(1) 地域コーポレーションのネットワークの機能には、どのような特性があるのか。また、(2) 地域コーポレーションのネットワークの機能は、いかに形成されたのか。前者の問いに対して、2014年に実施した組織診断(パブリックリソースセンター組織診断ツール/Capacity Building 3.0 (Jared Raynor with Chis Cardona et al.))を用いて行った組織診断データから、その特性を抽出する。後者の問いに対して、2016年に行った関係者へのインタビュー(対面質問紙法及び半構造型ヒアリング)データから、ネットワークが形成されるプロセスで起きた現象(関係者の感情の相互作用:「信頼」が醸成されるプロセス)を抽出する。

ハイブリディティ組織による「価値の混合(Mixing)」プロセスでは、それを取り扱う組織の担当者の行為が進展に深く作用するため、組織のリーダーの考えや外部のアクターと対峙する位置にいる人物の行動を理解することが重要だとされている。故に、本稿では、グリーンファンドのリーダー及びNPO事務局担当職員、エネルギー事業開発のために地域の前線に赴くエネルギー会社職員に行ったインタビュー(対面質問紙法及び半構造型ヒアリング)で表出した言説に焦点を当てて、彼らの経験を描写する(illustrate)。

次章で、地域コーポレーションの事例研究としてグリーンファンドを取り上げ、彼らが保有するネットワークの機能の特性を描写し、概念化(特徴・成立条件・役割)する。第3章で、ハイブリディティ研究及び価値創造の視点から考察を加え、再概念化する。第4章で、残る課題に言及する。

2 事例研究 地域コーポレーションのネットワークの機能の特性

2-1 どのような特徴があるのか

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。NPO法人北海道グリーンファンド(以下、(N)グリーンファンドとする)が実施する風車事業には、株式会社市民風力(以下、CWPとする)や株式会社自然エネルギー市民ファンド(以下、JGFとする)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

² ハイブリッド組織の多様な性質、統制、管理などの研究テーマを本質的に解き明かすためには、また、ハイブリッド組織が実際にどのように機能するのか深く理解するためには、外部調査や公式文書を用いた研究以上に、組織内部の業務をより詳細に調査して洞察するアプローチが重要であり、有益である(Jan-Erik Johanson, Jarmo Vakkuri :2021b)

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、ネットワーク（network）と共に事業を組み立てるための対話と協働の場（platform）がある。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、参加する一般市民との間にもネットワークと協働の場（platform）が形成されている（加藤：2016）。ここでは、2016 年に実施した組織診断データと、(N)グリーンファンドの理事長の鈴木亨氏及び NPO 職員 1 名、CWP 職員 4 名に対する半構造型ヒアリング調査データから、グリーンファンドのネットワークの機能 - (1) ルーツ、(2) ネットワーク、(3) 市民との対話、(4) 協働する機関との関係、(4) キャパシティ・ビルディング、(5) 信頼の醸成 - について描写する。

〔1〕 ルーツ

(1) グリーンファンドの設立時から在職する 3 名は、(N)グリーンファンド設立前の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。グリーンファンドにおいても、そのような関係性は保持され、各人が(N)グリーンファンドと CWP、JGF の実務を遂行している。

(2) 上記メンバーは、グリーンファンドの活動と事業目的を共有し、達成をめざすモチベーションを持続している。(3) 上記メンバーは、グリーンファンドの組織を、「人と人、組織と組織のつながりや協働性があるって生まれた組織である」と認識している。

〔2〕 ネットワーク

(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³し、ネットワーク形成事業を実施している。ネットワークは 3 つ（風力発電事業の事業者のネットワーク、発電事業やアドボカシーを提供する自治体のネットワーク、環境教育、啓発事業の協働パートナー NPO 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つながり合う。(2) (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、エネルギー事業の実現可能性を検討するための協働の場（platform）を運営している。そのオペレーターは、(N)グリーンファンドの事務局である。

〔3〕 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から寄せられる意見や要望に迅速に対応している。(2) 風車事業の協働パートナーとなる組織や団体、企業と、円滑なコミュニケーションをとっている。(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) 緊急性をもって、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、

³ (N)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(N)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。

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⁴。

〔４〕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⁵。（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）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）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、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、アドボカシーを実施している⁶。

〔５〕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、グリーンファンドの事業全体を理解する力である。

〔６〕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、CWPとJGF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情報を共有する。それらの公開情報によって、ガバナンスと財務上の信頼⁷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への信頼）と組織への信頼（グループ組織・グループと協働する組織への信頼）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。

⁴ 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。

⁵ (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）。

⁶ (N)グリーンファンドは環境エネルギー政策研究所(iseip)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。

⁷ グリーンファンドグループ関係者が語った「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。

以上の結果から、グリーンファンドのネットワークの機能の特性をまとめる。第1に、ネットワークは、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、ネットワークでつながった人々が新事業を考案する協働の場（platform）が開かれている。第2に、市民や組織は、このネットワークを通じて、再生可能エネルギー事業主体となるために必要な情報し、協働の場（platform）で、必要なスキルを習得している。第3に、ネットワークを構築するオペレーションは、事務局が担っている。第4に、ネットワークの形成プロセスは、地域社会のニーズに適切に応じて、人と組織の間の信頼関係を形成するプロセスでもある。

グリーンファンドのネットワークの機能の特性は、以上の4つの特徴がある。

2-2 いかにより形成されたのか

本項では、グリーンファンドのネットワークが形成される過程で起きた現象について、協働の場（platform）の運営、キャパシティ・ビルディング、信頼の醸成の観点から明らかにする。

2-2-1 協働の場（platform）の運営

グリーンファンドが有するネットワークは、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、教育機関、財団等の組織との間の双方向の交流によって形成されてきた。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協働の場（platform）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おり、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、NPO法人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、当協会に参画している⁸。

(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、政策提言NPOとともに調査・研究を実施し、アドボカシーを行なう。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。

2-2-2 キャパシティ・ビルディング

(N)グリーンファンドは、CWPとJGF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（北海道グリーンファンド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

⁸ 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。

に応じて 11 種類の地域発電のスキームが生み出された(図 1)。

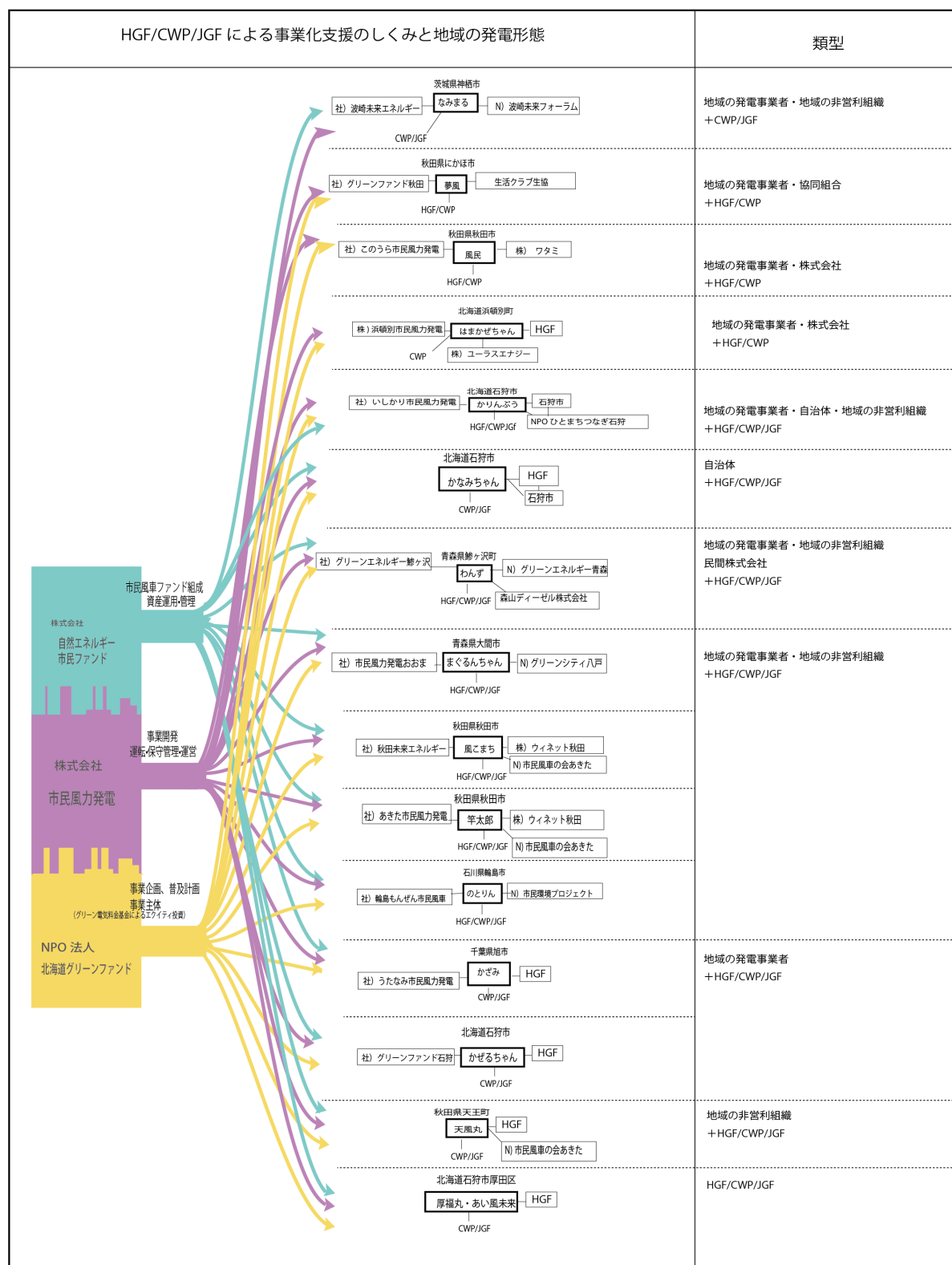


図 1 市民風車ネットワーク (事業活動報告書より著者作成)

グリーンファンドは、ネットワークを使って、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) ことを助けている。(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）を創る試みであるといえる。その過程で、市民には、彼らがやってみたい事業に関わる知識や技術や人的ネットワークを提供する。知識や技術を体得してエネルギー事業体として立ち上がった組織は、グリーンファンドのいずれかのネットワークに帰属することが多く、組織の基盤強化の機会を得ている。地域社会に力をつけた市民や組織が生まれ、協働事業が増え、規模が拡大することにより、地域社会への利益が増加する（Capacity building 3.0）ように、取り組みは組織される。

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 2,図 3）⁹。

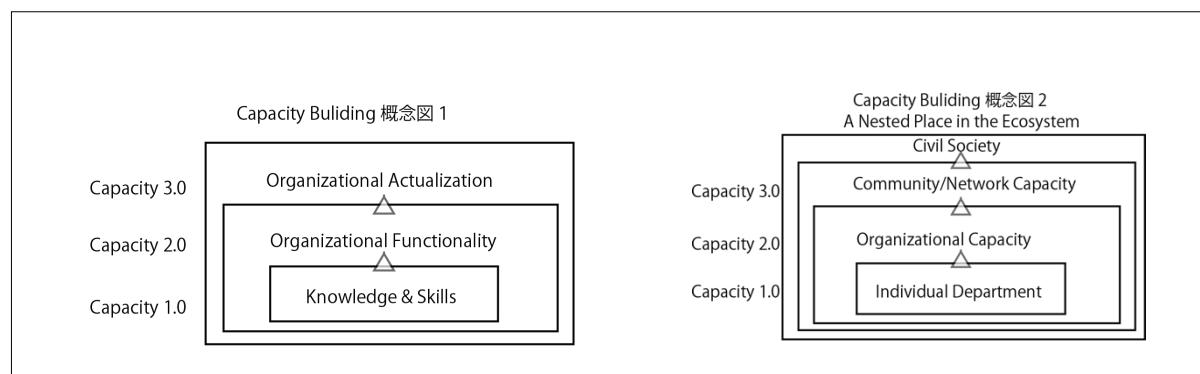


図2 Capacity Building 概念図(TCC,2015)より著者作成

Who	What	How
Individuals	Knowledge	Training
Organizations	Skills	Technical Assistance
Groups of Organizations	Operational Systems	Experiential PeerLearnig
Ecosystems	Effectiveness	

図3 Capacity Building 基本的な方向性(TCC,2015 より著者作成)

2-2-3 信頼の醸成

グリーンファンドグループは、上述したように、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。市民や自治体がグリーンファンドにサポートを求める場合、(N)グリーンファンドの事務局が彼らのニーズを受け止めて「協働する関係」を取り結ぶ。発電事業のモデルが組み立てられる時には、CWPとJGF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形成した「協働の関係」を引き継いで発電事業を実施する。グリーンファンドがこうした調整力・関係性の構築力を備えるに至った経緯を、インタビューデータから辿り、詳述する。

⁹ 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。このコンセプトは、グリーンファンドが、人への支援、組織への支援、地域社会への支援アプローチのコンテキストと今日する。

〔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地域社会・市民から得る信頼である。これら3つの信頼は、次のようなプロセスで醸成される。

① 人への信頼

グリーンファンドのメンバーは、グループを率いる鈴木亨氏を次のように語る。「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、前職の職員からも信頼されていた（NPO職員）。「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（NPO職員）」「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（CWP職員）」。「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（N）グリーンファンドとCWPを創業した社会変革者。自分も同じ思いで走っている（グリーンファンド秋田関係者）」。「何かを強要することではなく、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（CWP職員）」。

このようなメンバーの言葉から、鈴木はNPOを率いる時の「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」2つの役割を両立する経営能力（ability）をもち、かつプラットな関係性を好む人間性が浮かび上がる。こうしたリーダーの選好は、グループに属する職員間の相互の信頼の感情や、組織全体の雰囲気に影響していると推測される。一方、鈴木は、グループのメンバーを信用して職務を任せている。CWPとJGFの経営に携わるCWP職員の1人は、前職時代に、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」と声をかけられて、JGFの設立に関わり、2社の取締役になり現在に至っている。別のCWPの2人の職員もまた、鈴木に呼ばれてCWPで働くことになった。NPO職員には、NPOの職務の中心的な役割を任せ、CWPの前述の2人の職員には、発電事業の各部門の要となる実務を任せている。グリーンファンドのメンバーは、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、ミッション（mission）の実現を達成することにインセンティブを覚えるメンタリティーを共有し、困難を乗り越える時に、互いへの信頼感をより深めている¹⁰。

② 組織への信頼

グリーンファンドの（N）グリーンファンド、CWP、JGFは、互いの組織を信頼している（「システムへの信頼」）。（N）グリーンファンドは、CWPのオペレーションやJGFのファンディング事業を信頼し、CWP・JGFは、（N）グリーンファンドの地域の合意形成を得るための取り組みやアドボカシーを信頼している。また、（N）グリーンファンドでは、理事会は事務局に事業の遂行を任せ、CWPの株主や出資者は、CWPの経営を理解している。そして各組織が得ている信頼を、インタビューに答えた全員が「裏切らないようにしたい」

¹⁰ CWPの職員の1人は鈴木から、会津電力との共同事業の開発担当を任された時、「福島の大惨事に、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、同僚を「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。

と語っている。

このように、グリーンファンド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、次のレイヤーに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、ミッション(mission)を達成する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、環境教育プロダクツの提供によって、応えている。エネルギービジョンの策定過程へのアドボカシーを期待する自治体のニーズには、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。JGF は、出資者に対し、事業成果と配当によって応えている。CWP は、株主と出資者の期待に対して、財務基盤の強化、発電事業オペレーション、配当と出資者へのリターン、地域の事業者へのサポート実績によって応えている。このように、CWP と JGF は、関係者や出資者のニーズを満たす事業成果と情報公開(accountability)によって、評価(信頼)を得ている。

CWP の職員の 1 人が、語ったことは次のようなことだ。「職務の中で、中小規模の事業者を信用しない市民に向き合うことがある。再生可能エネルギーの技術レベルや導入後の費用対効果に不安を覚える声を聞くこともある。その時には、上司やチームメンバーへの信頼と(N)グリーンファンド、CWP、JGF の実績を糧に、どんな市民の声にも答えるように努力する」という。彼らはこのように市民の声に向き合ってきた。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」という意見に対しては、環境影響調査を実施し、バードストライクを軽減する発電機種を選び、持続可能な発電事業モデルを開発し、オペレートしていることを伝え、それらの情報を公開する。「風車は健康に被害を与える」という声に対しては、風車が立地する周辺地域の人々と対話し、複数回の説明会を開催し、風車建設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、ヨーロッパの地域主導の事業モデルを国内で実施可能な発電事業モデルに改良して組み立て、採算を確保していて、事業規模は拡大している実績を伝える。「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、アドボカシー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は、送電線の整備と蓄電池の開発について提言している。

一方、グリーンファンドは、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、市民との対話を重ね、協働の場(platform)を運営している。協働の場(platform)では、新しい事業が構想され、地域主体のエネルギー事業となり、地域に提供される。そこに集まる市民のニーズに直接的間接的に、彼らが納得するまで応答することで、地域社会からの承認(信頼)を獲得する。こうした営みの 20 年間の実績(track record)は、NPO の潜在的な支持者とエネルギー事業の新規顧客の開拓に帰結している。このようなグリーンファンドのネットワークの形成過程で構築される、人と人、人と組織、組織と組織、組織と社会の間に醸成される信頼の感情の相互作用を、ここでは、「信頼醸成のメカニズム」と呼ぶこととする。信頼醸成のメカニズムは、経営戦略的な意図により構築されたというよりは、地域コーポレーションのミッション(mission)を達成する過程で形成されたネットワークの機能に付随して、必然的に構築されたものだといえるだろう。いわば事務局のオペレーションの成果である。

以上のように、地域コーポレーションは、協働の場(platform)の運営、キャパシティ・ビルディング、信頼の醸成プロセスを通じて、ネットワークを形成し、その機能の特性を獲得した。事務局は、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。

2-3 分析結果 地域コーポレーションのネットワークの機能の特性

本項では、地域コーポレーションのネットワークの機能の特性を、3つの要素（特徴・成立条件・役割）に分類し、概念化する（表1）。

2-3-1 特徴

地域コーポレーションのネットワークの機能の特性には、3つの特徴が見出される。第1に、セクター横断型の複数のネットワークを形成する機能、第2に、多様な形態の事業プランを地域横断型で創出する協働の場（platform）、第3に、参画者の事業遂行能力（capacity）の強化、第4に、自治体、企業、市民のニーズへの日常的な柔軟な対応である。地域コーポレーションは、事務局のオペレーションを通じて、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、ネットワークと関係づけて提供する。

(N) グリーンファンドの事務局は、ネットワークを形成し協働の場（platform）を運営する。CWP と JGF 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。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。

2-3-2 成立条件

地域コーポレーションなどハイブリッド組織は、次のような条件を備えることで、ネットワーク機能を構築する可能性を獲得する。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していること、第3に、地域社会のニーズに合ったプロダクツやサービスを提供できること、第4に、地域社会の人や組織の能力を高め（capacity building）、地域の人的資本の強化に貢献すること、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)を担い、非営利事業と営利事業を接合し管理する事務局があること、である。上記の条件を整備されるならば、当該事業の進展とともに、ネットワークは形成され、参画する人や組織が増えるにつれて、ネットワークは拡大し、協働の場（platform）は成長する。知識と技術を提供された市民は、それらを身につけることによって、「持続可能な地域社会」という価値を理解し、行動する機会を得る。

2-3-3 役割

地域コーポレーションなどハイブリッド組織は、ネットワークを形成することにより、（1）すべてのセクターの関係者を媒介し、適切に接合する役割、（2）各地域の事業者に必要な情報を提供し、協働の場（platform）に誘引する役割、（3）後続する組織をリードする役割、を担っている。事務局が、正確に一貫性をもって適切にこれらの役割を果たすことにより、以下のプロセスでネットワークの機能の特徴と密接に結びついて、信頼醸成メカニズムが醸成される。第1に、グループ組織内に「人への信頼」と「組織への信頼」を習慣化する。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じ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）する地域コーポレーションは、これらの実績によって、市民と地域社会からの信頼を得る。第3に、グループ内組織の活動や事業を持続するために、メンバーの事業遂行スキルを向上させ、時には転身が促される。実施事業の習熟度の向上は、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。

地域コーポレーションは、上記のネットワークの機能の特性－特徴・成立条件・役割を有することにより、新しく出会う人や組織と協働事業パートナーとなることができる。これらの人や組織は、持続可能な地域社会のコミュニティを形成する地域コーポレーションのミッション（mission）を遂行する事業や活動を支える人的資本となる。地域コーポレーションは、ネットワークを活用して、信頼の感情を介在させながら（信頼醸成メカニズムを構築しながら）それらの人的資本を、協働の場（platform）に引き寄せる。これらの人的資本は、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、知見や技術となって伝達されるので、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。

表1 地域コーポレーションのネットワークの機能の特性（特徴・成立条件・役割）（著者作成）

特性カテゴリー	ネットワークの機能の特性
特徴 feature	a セクター横断型の複数のネットワーク形成 b 多様な形態の事業プランを地域横断型で創出する協働の場 c 参画者の事業遂行能力の強化 d 自治体・企業・市民のニーズへの日常的で柔軟な対応
成立条件 condition	e 組織セクター横断型の協力・信頼関係の介在 f ガバナンス・財務・情報公開のシステムの整備 g 地域のニーズに合ったプロダクツやサービスの提供 h 地域社会の人的資本の強化 i 非営利活動と営利事業を接合して管理する事務局
役割 role	j すべてのセクターの関係者を接合する k 各地域の事業者に必要な情報を提供する l 協働の場に関係者を誘引し、後続の組織をリードする

3 ハイブリディティ研究及び価値創造の視点からの考察

本章では、地域コーポレーションを、ハイブリッド組織に位置づけ、ハイブリディティ研究アプローチを採用して、そのネットワークの機能を検証し、その特性を、特徴・成立条件、役割に分類し概念化した。本章では、これらのその特徴・成立条件、役割を、ハイブリディティの価値創造アプローチを通して考察を加え、再概念化する。

ハイブリディティには、3つの価値創造プロセス-①混合（Mixing：政策形成に他の論理を組み合わせる）、②妥協/調整¹¹（Compromising：既存の事業に異なる論理を折り合わせて目的を達成する）、③正当化（Legitimizing：実践が市民に受容される）がある。①混合（Mixing）とは、新たな価値のバリエーション、ブレンド、レイヤーを構成するために、既存の価値のそれらの要素を「組み合わせるプロセス」をいう。②妥協/調整（Compromising）とは、セクター間や組織間に存在する「競合し、矛盾し、対立する価値」を管理して、異なる価値提案と成果の測定方法を「調整（妥協）するメカニズム」をいう。③正当化（Legitimizing）とは、「ハイブリッド組織が、正当性（いかに社会的価値を効率的に生み出したのか）を証明し、市民がそれを受容するプロセス」である（Jan-Erik Johanson, Jarmo Vakkuri: 2021b）。地域コーポレーションのネットワークの機能の特性－4つの特徴・5つの成立条件、3つの役割－それぞれの項目に関連する価値創造アプローチの各カテゴリーに分類すると、以下のような結果となった（表2）。①混合（Mixing）は、特徴2項目（「セクター横断型の複数のネットワーク形成」「多様な形態の事業を地域横断型で創出する協働の場」）、条件1

¹¹ 国内の地域コーポレーションの価値創造プロセスを検証すると、「妥協」よりは「調整」のオペレーションが多い。そのため、本章では、Compromising の訳語を「妥協/調整」とした。

項目（「組織セクター横断型の協力・信頼関係の介在」）、役割2項目（「すべてのセクターの関係者を接合する」「協働の場に関係者を誘引し、後続の組織をリードする」）が該当した。②妥協/調整（Compromising）カテゴリーに該当した項目は、特徴2項目（「参画者の事業遂行能力（capacity）の強化」「非営利活動と営利事業を接合して管理する事務局」）、条件1項目（「地域社会の人的資本の強化」）である。③正当化（Legitimizing）カテゴリーに該当した項目は、特徴1項目（「自治体・企業・市民のニーズへの日常的で柔軟な対応」、条件2項目「ガバナンス・財務・情報公開のシステムを整備」「地域のニーズに合ったプロダクツやサービスの提供」、役割1項目「各地域の事業者に必要な情報を提供する」）である。

表2 ハイブリディティ組織の価値創造アプローチとネットワークの特徴・成立条件・役割（著者作成）

価値創造アプローチカテゴリー	ネットワークの機能の特性	特性カテゴリー
混合 (Mixing)	セクター横断型の複数のネットワーク形成	特徴-a
	多様な形態の事業プランを地域横断型で創出する協働の場	特徴-b
	組織セクター横断型の協力・信頼関係の介在	条件-e
	すべてのセクターの関係者を接合する	役割-j
	協働の場に関係者を誘引し、後続の組織をリードする	役割-l
妥協/調整 (compromising)	参画者の事業遂行能力の強化	特徴-c
	非営利活動と営利事業を接合して管理する事務局	特徴-i
	地域社会の人的資本の強化	条件-h
正当化 (Legitimizing)	自治体・企業・市民のニーズへの日常的で柔軟な対応	特徴-d
	ガバナンス・財務・情報公開のシステムを整備	条件-f
	地域のニーズに合ったプロダクツやサービスの提供	条件-g
	各地域の事業者に必要な情報を提供する	役割-k

地域コーポレーションは、再生可能エネルギー政策と地域型エネルギービジネスの成果を統合することができる（加藤：2020）ゆえに、本分析に先立って、①混合（Mixing）と②妥協/調整（Compromising）の機能を有するといえる。そして、本分析では、地域コーポレーションは、ハイブリッド組織の価値創造アプローチにおける価値の混合（Mixing）、妥協/調整（Compromising）、正当化（Legitimizing）のコンテキストを分かちもち、それらの要素は、時系列に並ぶことなく、複合的に複数の要素が重なり合う領域に、多セクター複合的に、複数の要素を包含して出現している（表2：特性カテゴリー）。この複雑な活動や事業のロジティクスの要には、「信頼醸成メカニズム」がある。

ハイブリディティ組織が実施する「価値の混合（Mixing）」は、それを取り扱う組織の担当者の事業を管理し推進する能力と密接に関連しているため、社会事業や営利事業を提供する組織のリーダーの考え方や外部のアクターと対峙する担当者の言動を理解することが重要である。地域コーポレーションは、リーダーの非営利、営利両事業を両立する経営能力と人間性に裏付けられたディレクション、NPO事務局とエネルギー会社の事業開発担当者のオペレーションにより、形成されたネットワークをうまく活用して、NPO活動とエネルギー事業を統合的に実施している。ハイブリディティ組織が実施する「妥協/調整（Compromising）」は、ハイブリッド組織のリーダーが日常業務の中で実践している行為と結びついており、「アカウントビリティに活用されて、資金調達の決定に拡張される可能性がある（Jan-Erik Johanson, Jarmo Vakkuri：2021b）。「妥協/調整」に分類した地域コーポレーションのネットワークの機能の特性（参画者の事業遂行能力の強化、非営

利活動と営利事業を接合して管理する事務局、地域コミュニティの人的資本を強化)は、まさにアカウンタビリティの向上(と資金調達の円滑化)に結実している。一方、ドイツにおける自治体が経営する企業(municipally owned corporations : MOC)の研究では、ハイブリッド環境における統制の組み合わせを説明する際に、信頼と相互依存の重要性が示唆されている。支援者から組織へ向けられる信頼が高ければ、実践者は事業経営の裁量権を広く与えられ、低ければ、外部から受ける統制の余地が広がる。成果管理の有用性は、活動の測定可能性と参加者の信頼のレベルに依存するという(Jan-Erik Johanson, Jarmo Vakkuri : 2021b)。地域コーポレーションの市民活動や営利事業のロジティクスにおいては信頼醸成メカニズムが見出され、人と人、人と組織、組織と組織との間に相互に信頼し合う関係性が構築されている。地域コーポレーションが要となって構築されたこのような関係性は、地域社会において各セクター間で求められる②妥協/調整(Compromising)の機能を強化し、自治体と協働パートナーが実施する地域コミュニティ形成事業の③正当化(Legitimizing)を促進している。

本稿では、ハイブリディティ研究と方法論を通して、地域コーポレーションが有するネットワークの機能の特性を概念化した。則ち、地域コーポレーションは、それぞれのセクターに対応するネットワークを形成して協働の場(platform)を運営し、この協働の場から多様な形態で実施する地域エネルギー事業を地域横断的に立案し提供すると同時に、複数の複雑な市民・企業・自治体のニーズに日常的に柔軟に対応して信頼を獲得し、地域社会の人的資本の発掘と地域経営資源の強化に寄与している。このような特性は、政府に新しい価値創造のメカニズムを混合し、折り合わせる論理を見出し、それが市民により受容されるための戦略を探究するハイブリディティ研究の「価値創造メカニズムを解明する」ミッションに対して提示しうる1つの日本の事例であり、「価値創造メカニズム」のアプローチの1つを示唆している。

4 今後の課題

以上の考察から得られる実践的な教訓は2つある。(1)セクター横断型の事業を具体化する上では、市民や地域社会から信頼を獲得するメカニズムをデザインすることが重要であり、(2)非営利活動と営利事業を統合・管理する能力を有する事務局が、信頼醸成メカニズムを構築し実施する、ということである。信頼醸成メカニズムのデザインとオペレーションを、個人的な技量のみで依拠せずに遂行できるしくみを実装する方法を見出したい。

既存の産業の構造を持続可能なものに改良する方法論の1つである Social innovation 理論では、「Social innovation には境界がなく、公共・非営利および営利のすべての領域で起こりえるものであり、実際、最も創造的な活動は、境界線上で生じる(Murray et al : 2010)」とされるが、地域コーポレーションは、パブリック、プライベート、ソーシャルの各セクターとともに非営利活動や発電事業を実施し、その成果を統合するので、Social innovation が起きやすい状況に位置している。そして、各セクターに分かれて存在する関係者をネットワーク機能によって協働の場(platform)に引き込み、そこで出会った関係者と新たな協働の事業を組成することができる。このような地域コーポレーション(=ハイブリッド組織)は、日本に特徴的な傾向なのか。地域型エネルギー事業以外の産業分野でも見られるのか。

この議論を国際的な比較検証の俎上に上げるためには、公共政策・民間企業・市民社会の境界を地域経営に引き寄せて新たな産業分野を定義し、そこで活躍するハイブリッド組織の研究を行う必要がある。

ヒアリング調査概要

◆調査日時

第1回 2014. 4. 17 10:00-12:30, 第2回 2014. 5. 17 16:30-18:30, 第3回 2014. 7. 14.10:00-12:30,
第4回 2014. 9. 12.10:00-12:30, 第5回 2016. 1. 21.10:00-12:00

◆調査対象者

北海道グリーンファンド理事長 株式会社市民風力発電取締役社長 鈴木享氏/北海道グリーンファンド事務局職員1名
株式会社市民風力発電職員3名/自然エネルギー市民ファンド職員1名

グリーンファンド関係者へのインタビュー調査票

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、モチ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、モチ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、迅速に対応していますか。 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に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・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

【参考文献】

- Frank Pot and Fietje Vaas (2008) Social innovation, the new challenge for Europe, *International Journal of Productivity and Performance Management* Vol.57 No.6, pp468-473.
- J.I.Gershuny (1982) Social innovation : change in the mode of provision of services, *Futures* Vol.14, Issue 6, pp496-516.
- Jan-Erik Johanson, Jarmo Vakkuri (2017) “Governing Hybrid Organisations; Exploring Diversity of Institutional Life” Routledge.
- (2021a) “Hybrid Governance, Organisations and Society Value Creation Perspectives” Routledge.
- Jan-Erik Johanson, Jarmo Vakkuri Nancy Chun Feng Accounting, Filippo Giordano (2021b) *Governance and accountability in hybrid organizations – past, present and future*, *Journal of Public Budgeting, Accounting & Financial Management*, JPBAFM-02-2021-0033_proof
- Jared Raynor with Chis Cardona et al. TCC-group (2015) “Capacity Building 3.0”
- Tomoe Katoh (2021) Compromises on value creation in hybrid settings - Complexity of value proposition in hybrids—the Japanese experience- ‘Hybrid Governance, Organisations and Society Value Creation Perspectives’, pp152-165, : Routledge.
- Katoh, T (2019) Business model of a community-based cooperative corporation in Japan: A case study of the management system of the Green Fund, Akita, *The 23rd Annual IRSPM Conference*.
Retrieved from: <https://eprints.lib.hokudai.ac.jp/dspace/handle/2115/74913>
- Katoh, T (2018a) Business model of community-based corporations in Japan: A case study on the management system of the Green Fund Group, *XXII IRSPM Annual Conference Programme, United Kingdom*, pp1–20.
Retrieved from: <https://eprints.lib.hokudai.ac.jp/dspace/handle/2115/74906>
- Katoh, T (2018b) Business model of community-based corporations in Japan: A case study on the management system of the Green Fund Group, *The 13th ISTR Conference*. Retrieved from:
<https://eprints.lib.hokudai.ac.jp/dspace/handle/2115/74920>
- Murray, R., Caulier-Grice, J., & Mulgan, G. (2010) The open book of social innovation. Retrieved from
http://www.nesta.org.uk/library/documents/Social_Innovator_020310.pdf.
- 加藤知愛 (2017a) 「北海道グリーンファンドの経営形態に関する事例研究」『国際広報メディア・観光学ジャーナル』 No.24. p3-p9.
- (2017b) 「地域経済システムの創出と NPO-北海道グリーンファンドの社会変革モデルを事例に-」『The Nonprofit Review』 Vol.17.No1. p63-p75, 2017b.
- (2020) 「ハイブリッド型組織-地域コーポレーション-によるアドボカシーと地域経済システムの創出」日本 NPO 学会第 22 回年次大会フルペーパー
- (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
- 北海道グリーンファンド「事業活動報告書 2000 年度-2018 年度」
- 市民風力発電 (<http://www.cwp.co.jp>) 2020/10/1 閲覧
- 自然エネルギー市民ファンド <https://greenfund.jp> 2020/10/1 閲覧
- 「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」
- 北海道グリーンファンド (<http://www.h-greenfund.jp>) 2020/10/1 閲覧