

2017 年度 学士論文

ソーシャル・イノベーション創出
における資源動員プロセス
～企業家が果たす役割～

2018 年 1 月 30 日

早稲田大学商学部 4 年

1F140273-2 川島康寛

はしがき

1年間かけて取り組んできた卒業論文の完成が近づき、谷本ゼミでの2年間、早稲田大学での4年間で、もう間もなく終わるという実感が湧いてきた。

思えば谷本ゼミでの2年間は、何度も自分の至らなさに向き合い、多くの学びを得ることができた2年間であった。まず3年生の時は基礎文献の学習やプロジェクト研究などグループワークが中心であったが、私は何度も自分の発信力の低さという課題に直面した。自分が伝えたいことを正確に相手に伝えられない、発言したいことがあるがその機会を逃してしまう、このようなもどかしさを何度も痛感した。しかしその度に反省をし、自分が伝えたいことを適切なタイミングで発言し、出来るだけ正確に相手に伝える発信力を鍛えることができた。またそのような状況でも、自分の意見を受け入れ尊重してくれた5期のゼミ生たちにはこの場を借りて感謝を申し上げたい。4年生の卒業論文は、仲間と助け合うことはできない個別作業であった。まさに谷本先生が指摘される「セルフマネジメント」が試される状況であった。就職活動を挟んで卒業論文へのモチベーションを維持することが困難に感じることもあったが、谷本先生、土肥先生からご指導を頂き、完成を間近に控えられていることに安堵と達成感を感じている。谷本先生、土肥先生、度々ご迷惑をお掛けしましたが、最後までご指導頂きありがとうございました。

4月から社会人として生きていくが、特に大切にしたい谷本先生の教えがある。それは「好奇心を絶やさずに自分の狭い世界を広げる」ことである。期や約束事を必ず守るという社会人としての姿勢はもちろんだが、常に新たなことへの挑戦を続け、年を追うごとに自分の世界や限界を広げていきたい。

最後に、本論文を書き上げるに当たり、本当に多くの方々にお世話になった。認定特定非営利活動法人カタリバの松本様、特定非営利活動法人 OVA の伊藤様及び職員の皆様、株式会社 cotree の櫻本様には、大変ご多忙の中インタビュー調査へのご協力を頂いたこと、心より感謝申し上げます。また、2年間海外でのお仕事が多い中でも、常に私たちのことを考えてご指導を下さった谷本先生、毎週早稲田大学にまで来て下さり1年間に渡って卒業論文へのご指導を下さった土肥先生、谷本ゼミとしてのあるべき姿を示して下さいました4期の先輩方、2年間どんな辛い状況でも心の支えとなってくれた5期の同期たち、先輩として慕ってくれた6期の後輩たち、その他ご支援を頂いた多くの皆様方に心から感謝の意を表し、本論文におけるはしがきと致します。

2018年1月30日

川島康寛

目次

第1章	ソーシャル・イノベーションの背景	1
第1節	社会問題の多様化と民間セクターの台頭	1
第2節	本論文の構成	1
第2章	イノベーションについて	3
第1節	イノベーションとは何か	3
(1)	イノベーションの概念	3
(2)	イノベーションの特性	4
(3)	イノベーションの重要性	5
第2節	イノベーションの担い手	6
(1)	イノベーションの担い手は誰か	6
(2)	アントレプレヌアシップ	8
(3)	企業家の類型化	11
第3章	ソーシャル・イノベーションについて	15
第1節	ソーシャル・イノベーションとは何か	15
(1)	ソーシャル・イノベーションにおける議論	15
(2)	ソーシャル・イノベーションのタイプ	17
第2節	ソーシャル・イノベーションの担い手	19
(1)	ソーシャル・アントレプレナーとは何か	19
(2)	ソーシャル・アントレプレナーの台頭	20
(3)	ソーシャル・アントレプレナーの役割	21
(4)	考察	22
第4章	ソーシャル・イノベーションのプロセスについて	25
第1節	イノベーションのプロセス	25
第2節	ソーシャル・イノベーションのプロセス	28
第3節	資源動員プロセス	30
第5章	事例分析	34
第1節	分析の視点	34
第2節	認定特定非営利活動法人カタリバ	35
第3節	特定非営利活動法人 OVA	41
第4節	株式会社 cotree	47
第6章	ソーシャル・イノベーションの創出に向けて	54
第1節	問題提起への考察	54

第2節 社会的企業家を支える日本社会へ	58
参考文献一覧	60
URL 一覧	61

第1章 ソーシャル・イノベーションの背景

第1節 社会問題の多様化と民間セクターの台頭

グローバル化が進展するにつれて、国内外において環境問題、途上国における人権問題、移民問題など様々な領域で、社会問題が多様化し顕在化してきた。日本国内に目を向けても 21 世紀以降、少子高齢化の進展、地域ごとの経済格差、過重労働、待機児童問題等、様々な社会問題が浮き彫りになっている。従来、日本ではこうした社会問題に対しては、公的セクター（政府・行政）によって対応がなされていた。しかし、社会問題が複雑に多様化している現状では、それらの課題全てを公的セクターが取り組み、解決することは困難である。欧米ではこのように多様化した社会問題への解決に向けて、NPO/NGO や企業といった民間セクターの取り組みに新たな期待が寄せられるようになった。80~90 年代、北米、ヨーロッパにおいて、第 3 のセクターとしての NPO/NGO が台頭するようになった¹。日本でも、1995 年の阪神淡路大震災をきっかけに、1998 年には特定非営利活動促進法が制定され、NPO への認識と期待が高まるようになった。また 90 年代から、社会課題の解決を会社がビジネスを通して取り組むソーシャル・エンタープライズが台頭し注目されるようになった²。このように民間セクターが新たな担い手として注目されると、ビジネスを前提として事業として社会課題の解決を目指すソーシャル・イノベーションへの期待が高まるようになった。

本論文では、通常のイノベーションと比較をしたうえで、このようなソーシャル・イノベーションは一体どのようなプロセスで生み出されるのかという点に注目をしたい。さらに、ソーシャル・イノベーションを生み出す担い手に求められる役割についても明らかにしていきたい。

第2節 本論文の構成

第 2 章では、ソーシャル・イノベーションについて考えていく土台として、通常のイノベーションやその担い手について明らかにしておく。イノベーションについては、まずその概念や出現の背景をかつてのシュンペーターやドラッカーによる論まで遡って明らかにしていく。さらにイノベーションの特性や、なぜイノベーションが重要なのかという点について理解していく。さらにイノベーションの担い手に対しても、概念理解から、イノベーションを実現する担い手に求められる能力や資質について明らかにしていく。

第 3 章では、第 2 章でイノベーションやその担い手について明らかにしたことを踏まえて、本論文の重要なテーマであるソーシャル・イノベーションとその担い手に関する概念や台頭してきた背景について見ていく。そして後半では

ここまでの論を踏まえて、イノベーションとソーシャル・イノベーション、企業家と社会的企業家について、それぞれの関係性を考察する。

第4章では、イノベーションとソーシャル・イノベーションそれぞれのプロセスを明らかにする。さらに本論文で最も焦点を当てる資源動員のプロセスについて、まずは通常のイノベーションの資源動員プロセスを見たうえで、ソーシャル・イノベーションにおける資源動員プロセスの特徴を捉えて議論を進めていく。

第5章では、第4章までの議論を元に問いを立て、それを明らかにするための分析視点の設定を行う。そしてこの分析視点を元に、認定特定非営利活動法人カタリバ、特定非営利活動法人OVA、株式会社cotreeを対象に事例分析を行う。ここで設定する問いは、「ソーシャル・イノベーションの創出において、ソーシャル・アントレプレナー（社会的企業家）はどのように社会的課題の解決を目指すミッションに対してステイクホルダーから支持・共感を得て、資源動員を実現するのだろうか」という問いであり、分析視点は以下の4つである。

分析視点①：「創業時及び資源獲得の際にはどのような困難が存在するか」

分析視点②：「どのようなプロセスでステイクホルダーから支持・共感を得て、資源動員を実現するのか」

分析視点③：「ステイクホルダーはなぜ資源を提供するのか」

分析視点④：「ミッションに対してステイクホルダーから支持・共感を得ることは、通常のイノベーションにおける資源動員の際にも有効な方法だろうか」

第6章では、第5章の3つの事例分析に対して分析視点ごとに整理と考察を行い、それを元に本論文で立てた問いに対して回答を行う。そして本論文を作成する中で感じた、ソーシャル・イノベーションを実現させるまでの社会的企業家の姿勢について所感を述べたうえで結論とする。

¹ 谷本編著（2013）p.4。

² 谷本編著（2013）p.5。

第2章 イノベーションについて

第1節 イノベーションとは何か

(1) イノベーションの概念

ソーシャル・イノベーションについて考えるにあたって、イノベーションとは何かについて分析を行う。ここではまず松行康夫・松行彬子・松行輝昌（2011）をベースに、シュンペーター及びドラッカーによるイノベーションの概念についてまとめる。近代経済学の発展過程において、新しいイノベーションの概念は、景気循環理論の理論的な解明のために登場することとなった。当時多くの経済学者たちは、景気循環におけるイノベーションの役割を重視したが、その中でもオーストラリアの経済学者シュンペーター（Schumpeter, 1912）は、その代表的な著書である『経済発展の理論』において、イノベーションをはじめて概念化した。この論述の中でシュンペーターはイノベーションについて、企業家によって行われる生産諸要素の新結合（new combination）として捕捉するとともに、経済内部から自発的に生成される非連続的变化をさせる経済発展をもたらす作用として認識をしていた。シュンペーターが提示したイノベーションの本質は一義的なものではない。ただ単に①生産技術・生産方法の革新だけを意味するのではなく、それに加えてイノベーションの概念は、②新しい財貨の生産、③新しい販路・市場の獲得、④新しい組織構造の構築などの諸相を、多岐にわたって包摂している。上述した生産諸要素の新結合は、資本主義経済においては、経済構造そのものを内部から変革させるとする。そして、資本主義経済体制における経済発展が、創造的破壊（creative destruction）のプロセスにほかならないことを意味している。以上より、シュンペーターはイノベーションを単に技術革新と捉えるのではなくより広義の概念として捉えており、イノベーションによる経済発展を創造的破壊のプロセスと位置付けていることがわかる。

ドラッカー（Drucker, 1985）は、経営学理論の発展とともに、シュンペーターのイノベーションに関する概念を、さらに発展させていった。ドラッカーは、イノベーションの本質について、企業家精神に基づく企業家の職能を重視した思考を展開した。ドラッカーは、企業家の職能において、生産的資源の管理と生産的利用、および生産性の向上をめざす職能が、イノベーションの遂行にとって重要であると考えた。その場合、ドラッカーは、企業家がイノベーションを遂行しようとするとき、①生産物もしくはサービスの革新、②生産物もしくはサービスの供給に必要とされる熟練・

活動の革新という職能を重視した。シュンペーターの説くイノベーションの本質も、ドラッカーの理論的展開によって、企業経営における創造性の開発を考察する際に、さらに具体性を帯びるようになっていった。このことからドラッカーは、イノベーションは企業家によって生み出されるものであり、その遂行には企業家の職能が密接に関わり合っていると提示していることが読み取れる。

ここまででイノベーションとは技術革新という一義的なものではなく、新しい販路や市場の獲得、新しい組織構造の構築など、多岐にわたる意味合いを持っておりより広義の概念であることがわかる。さらにイノベーションによって引き起こされる経済構造の変革・経済発展は創造的破壊のプロセスであり、その遂行には企業家としての機能が大きく関係していることが理解できる。

(2) イノベーションの特性

イノベーションについての理解をさらに深めるために、以下ではイノベーションに備わる特性についてまとめを行う。これまで数多くの研究者が、さまざまな角度からイノベーションを考察することによってイノベーションの特性を抽出してきた。岸川編著（2004）によると、イノベーションの特性を考察する上で、多くの研究者が列挙する特性は以下の2点であると指摘している¹。

- ① イノベーションは、「創造的破壊」を起こすものでなければならない。
- ② イノベーションには、断続性（非連続性）がある。

まず第1の特性である「創造的破壊」について、イノベーションとは現状を打破し、新たなものを構築する行為であるという。既存のものを破壊し、その上に既存のものを凌駕する新たなものを構築してこそイノベーションなのであると指摘している。この点に関して、シュンペーターはイノベーションが創造的破壊を起こすものであるとした。ドラッカーもまた「イノベーションを実行する起業家の責務は“創造的破壊”にある」として、イノベーションにおける創造的破壊の必要性について言及をしている。

次いでイノベーションは断続性（非連続性）があるという第2の特性について岸川編著（2004）では、イノベーションは創造的破壊であるということからもわかるとおり、イノベーションは過去との断絶そのものであると指摘している。逆説的にいえば、イノベーションによって生み出されるものは、過去を断ち切れるほどインパクトのあるものでなければならないとしている。以上より、イノベーションの特性として、創造的破壊と断続

性（非連続性）という 2 点が備わっており、これは既存の商品や制度といったものを破壊しこれまでとは連続的な関係では考えられない新規性と理解することができる。

しかし一橋大学イノベーション研究センター（2001）によると、新しければイノベーション、変化すればイノベーションというわけではない。あくまでも経済的な成果を目指し、それが市場で実現されたものが、イノベーションであるという。イノベーションとして成立するかどうかその成否を判定するのは市場であり、いかに高度で洗練された技術を開発しても、それが市場で受け入れられなければイノベーションたりえないと指摘する。

ここまでイノベーションに関する概念と特性を踏まえた上で、シュンペーターが指摘しているような単に技術革新にとどまらず多岐にわたって新規性を持つ「広い意味での革新」、あくまで経済的な成果を目指す「経済成果の追求」をポイントとする一橋大学イノベーション研究センター（2001）に倣い、イノベーションを「経済成果をもたらす革新」と定義し議論を進めることとする。

（3）イノベーションの重要性

次にここまで概念や特性をまとめてきたイノベーションはなぜ重要なのか、イノベーションにはどのような価値があるのかという点に関して、一橋大学イノベーション研究センター（2011）をベースにまとめていく。一橋大学イノベーション研究センター（2011）はこの点を考えるに当たって以下の 4 つのポイントを指摘している²。

① 経済成長、発展の牽引役

経済の成長、発展にとってイノベーションは中心的な役割を果たす。持続的な経済成長は、製品、産業の構成が持続的に変化を続けてこそ可能になる。個々の製品、産業は遅かれ早かれ成熟化の途をたどるが、この限界を乗り越えるのが絶え間なく登場する新製品、新産業なのである。シュンペーター（Schumpeter 1942）とクズネッツ（Kuznets 1930）も、イノベーションを資本主義、持続的経済成長を牽引するエンジンとして位置付け、その重要性を強調してきた。一方で積み上げ型の漸進的なイノベーションの役割も重要である。画期的なイノベーションなくして質的な発展はないが、累積的、連続的イノベーションなくしてはその長期的な波及効果もない（Rosenberg 1982）。

② 企業の浮沈

イノベーションは企業の浮沈を左右する。多くの企業はイノベーションをきっかけに成功し、成長し、地位を築いていく。画期的なものにせよ、漸進的なものにせよ、イノベーションを生み出す力のない企業は、政府の助けを求めるか、舞台を去るしかない。そして長期にわたって優れた製品やサービスを提供し続けてきた大企業も、新たなイノベーションを携えて登場した新興の企業に足をすくわれることがある。イノベーションをどう生み続け、そしてやむことのないイノベーションによる挑戦にどう対処するか。これは経営者にとっての最大の戦略課題といえる。

③ 生活の一変

イノベーションはわれわれの生活を根底から変えてしまう。多大なる恩恵をもたらす一方、イノベーションがもたらす影響は決してプラスの影響ばかりではない。イノベーションがもたらす便利さや効率性、あるいは経済成長や発展の意味そのものを問い直すべきだという意見もあるはずだ。しかし、イノベーションを積極的に評価し、賞賛するにせよ、否定的、懐疑的にとらえるにせよ、その特質とメカニズムを理解することが重要である。

④ 政策の重要課題

一国の成長、発展を実現するためには活発なイノベーションを促すことが重要である。そのためには企業がイノベーションを生み出すように刺激したり、それを支えるインフラストラクチャー（ハード、ソフト）を整備することが重要である。しかし単にイノベーションを促進するだけが政策課題ではない。イノベーションのマイナスのインパクトをどう評価し、いかに取り扱うかという問題も重要である。政策を通じてイノベーションを促し、あるいは制御するためには、イノベーションについての理解が大切となる。

以上の4点より、イノベーションは経済成長はや企業の発展・衰退に影響を及ぼすのみならず、一般市民の生活といったミクロレベルや政府の政策といったマクロレベルまで大きな影響を及ぼしていることがわかる。

第2節 イノベーションの担い手

(1) イノベーションの担い手は誰か

これまでイノベーションとは何かについて、イノベーションに関する先行研究から、本論文における定義づけ、イノベーションの重要性について整理してきた。ここからはイノベーションの担い手はどのような存在かに

ついて論を展開していくこととする。

一橋大学イノベーション研究センター（2001）によると、シュンペーターを筆頭に、経済発展の原動力は均衡を目指す合理的経済人によってではなく、むしろ不均衡を創造するアントルプルヌア（企業家）に求める見解が多いという³。アントルプルヌアという言葉の翻訳には、企業家という言葉に加えて、事業を起こすという意味合いから「起業家」という言葉が用いられることが多い。しかし自ら事業を起こさないアントルプルヌアもありえるし、単純に事業を起こしてもアントルプルヌアとはいえないケースもあることから、アントルプルヌアという言葉に単に起業家とあてはめることは、この言葉本来の意味を矮小化してしまう可能性がある。したがって一橋大学イノベーション研究センター（2001）では、「起業」という言葉という意味もその一部に包括する「企て」を行うものとして、アントレプルヌアの翻訳として「企業家あるいは企業者」を用いている。

ここで示されている、企業家と企業者はどう異なるのだろうか。この点について鈴木編著（2014）を参考に明らかにしていく。近年、「企業家」という言葉がよく使われているが、経済学では、「企業者」という語が長い間使われてきた。‘entrepreneur’は、フランス語からきた英語で、古くから経済学における重要な考えをなしており、シュンペーターが20世紀初めに『経済発展の理論』で中心的な概念に据えてから、脚光を浴びるようになった。日本語には「企業者」と訳され、経済学を中心に長く使われてきた。その意味するところは、イノベーションー当時は、革新あるいは新結合と訳されたがーの担い手である。企業者という語は、このように特定の機能をさす概念として使われ、その機能を果たしている限り妥当した。それは特定の人物や職業をさす語ではなかった。1970年代以降、企業者という語も概念も、いったん姿を消した。理由の1つは、企業者や企業者精神といった概念は抽象度が高く、現実世界や歴史の解明に使おうとするとおそろしく大まかな議論になってしまうからだった。しかしこの企業家機能は、20世紀終わり近くになって再び注目されることになった。それまでの製造業を中心とする大企業に代わって、第三次産業部門が台頭し、中小企業が息を吹き返した。この変化は、従来とは異なった事業を起こしたり、新たな市場をつくりだしたり、新たな技術を使うといった、文字通りのイノベーションを伴った。ここで新たに注目され始めた問題は、大きなイノベーションをときどき引き起こす人物や、持続的にイノベーションを繰り返す地域が存在するという事実だった。これらを解明するには、一連の経

済活動から切り取ってきた機能という断片、あるいは日常から断絶された一瞬の行為ではなく、当事者の立場に身を置き、人物や地域構造などの背景を含めて、一連のプロセスをたどる必要がある。特定の人物を、その人格や背景を含めて扱うことが必要となると、「企業家」という語のほうがかっちり感じられるという。本論文では、イノベーションを起こすという機能ではなく、イノベーションを起こす人物を人格や背景を含めて捉えたいので、企業家という言葉を用いることとする。

さらにドラッカー（1985）は、企業家たる者は、イノベーションを行わなければならない。イノベーションこそ、企業家に特有の道具であるとしている⁴。以上より、本論文では企業家をイノベーションの担い手と位置付けて、一橋大学イノベーション研究センター（2001）に倣い、企業家を「イノベーションの遂行者」と定義づける。それではこの企業家について明らかにしていくこととする。

（2）アントレプレヌアシップ

一橋大学イノベーション研究センター（2001）では、アントレプレヌアシップを、企業家のイノベーションを遂行する能力と定義し、「企業家能力」あるには「企業家機能」と翻訳すべきであったと指摘している⁵。この指摘に倣い、以下では企業家がイノベーションを遂行する能力、つまり「企業家能力」あるいは「企業家機能」について明らかにしていく。根井（2016）によると、シュンペーターは『経済発展の理論』のなかで企業家機能を経済の場で発揮される「指導者」機能のひとつとして捉えており、企業家に要求される能力を3点あげている⁶。

① 洞察力

シュンペーターは、経済生活においても起こるべき事態が詳細に知らされていなくても、行動を始めなければならない。ここでは成果はすべて「洞察」にかかっていると、指摘する。

② 「意思」を新しい方向に働かせる能力

シュンペーターは、慣行の軌道が不適切になったとしても人々の考えは慣行の軌道に立ち返ってしまうとしている。そこでは人々の意志を新しく働かし、その方向を変えることが必要だと指摘している。

③ 「社会環境の抵抗」を克服すること

これは新しい可能性に賭けて挑戦しようとする人たちに向けられる抵抗である。シュンペーターは、新しく何かを始めようとした場合様々な対象から抵抗や困難があるが、これを乗り越えなければならないと指摘して

いる。

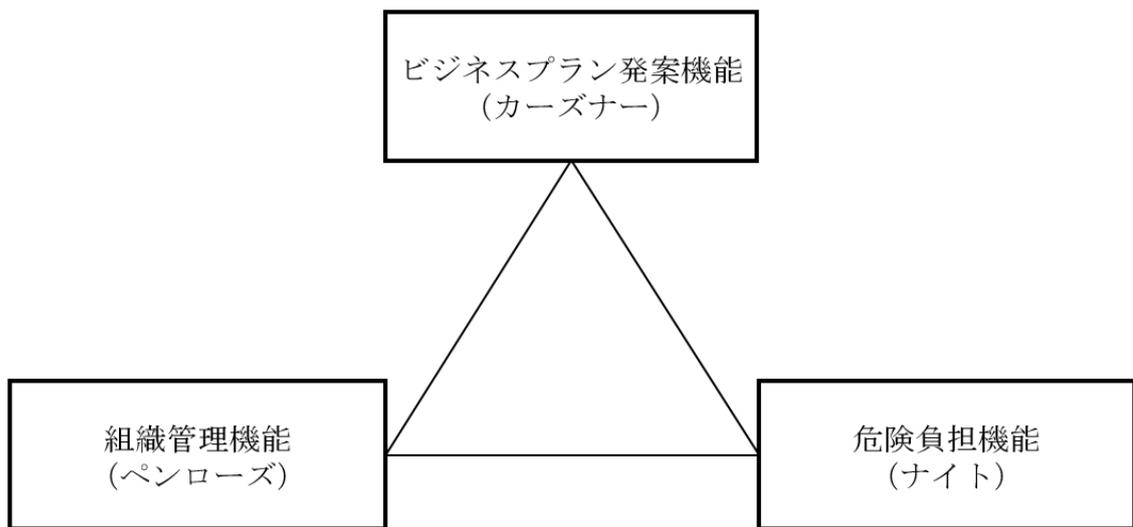
以上の3点から前述したように、シュンペーターにとっての企業家の機能は、指導者すなわちリーダーとしての機能と捉えられていることが理解できる。

岸川編著(2004)によると、シュンペーターが主張する企業家の機能は経済変動につながるものが前提であったが、それに対してドラッカーは、企業成長の礎として企業家の機能を論じたとしている⁷。ドラッカーの論点の中核は、企業家の機能をイノベーションとマーケティングとし、それを行うことにより「顧客の創造」という企業活動本来の活動を達成できることにあるとしている。すなわち、企業家によるイノベーションの遂行が企業存続の確保と企業成長の源泉になるという。

ここまでシュンペーターとドラッカーによる企業家の機能について明らかにしてきたが、どちらとも重要性は理解できたが、企業家に必要な能力としては抽象度がやや高いように思える。そこで池本(2004)を参考に、カーズナー、ナイト、ペンローズの概念を統合した企業家の機能をより詳しく明らかにしていく。

池本(2004)によると、図1-3のように企業家の機能は3つの次元を持っている⁸。

図 1-3 企業家機能の概念図



出所：池本(2004) p.246 を元に作成

① ビジネスプランの発案

この機能にとって根本的に必要なのは、市場に潜む不均衡の洞察力（alertness）である。いまだ満たされていないニーズを満足させるべく既存の技術やノウハウのもとで生かされ切っていない資源の潜在的価値を引き出す、つまり市場における問題発見能力とソリューション開発能力である。企業の目的は社会のニーズをより有効に満たすことであり、つまり「ソリューションの提供」である（Kirzner, 1973）。

② 危険負担能力

ビジネス遂行のイニシアティブを生む原動力となるのが「危険負担の意志」である。たいていの場合所有する資本に制約されているが、場合によっては他人から信頼や協力を勝ち取り危険負担の意志を誘い出すこともできる。ビジネスを遂行しようとする人間自身のパワーが、人の心を動かし危険負担能力の源泉になることがある（Knight, 1921）。

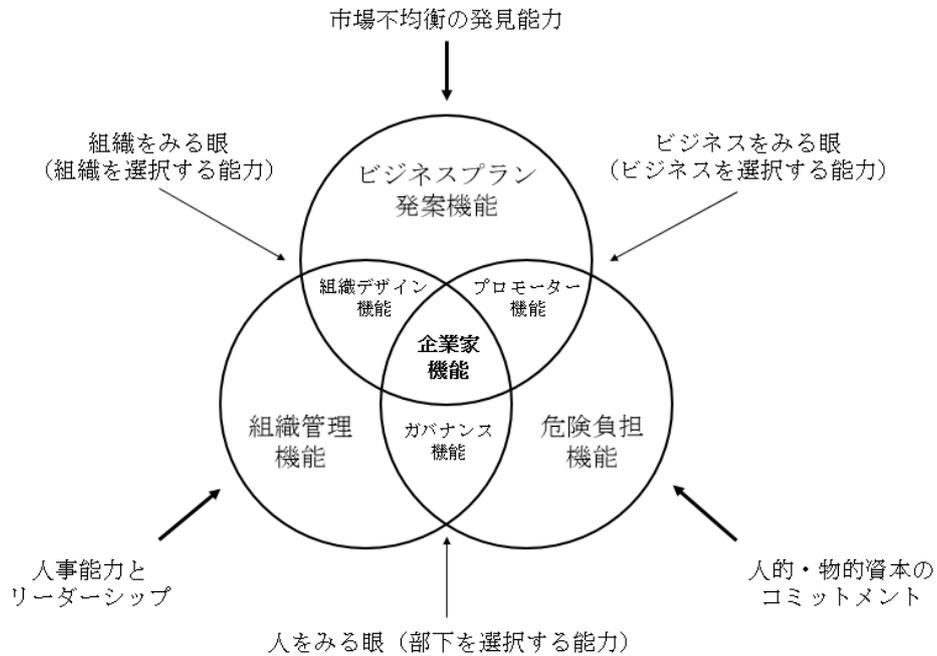
③ 組織管理能力

多くの場合、ビジネスの遂行には何らかの組織形態をとることになるが、組織の発揮する力は決して自明のことからではない。企業目的を有効に達成できるよう組織の各部門に役割を配分し、そこに人を選び配置する人事能力とともに、組織構成員の貢献意欲を引き出し、組織全体を調整しながら環境に適合させる「リーダーシップ（いわゆる組織管理能力）」が不可欠となる（Penrose, 1980）。

池本（2004）によると、これら企業家機能の3側面はそれぞれ切り離され、相互に独立しているわけではない⁹。図 1-4 のように相互に隣接しながら融合している部分があるこという。しかし企業家機能の3つの側面をすべて高い能力として持ち合わせている人間は稀である。そのためビジネスを成功に導くには、それぞれの能力を持ち合わせた人間たちを結び付ける必要があるという。また市場経済に潜在する不均衡をビジネスチャンスとして生かそうとする仲介機能にこそ企業家活動の本質があるとし、企業家機能の3つの側面も企業家の仲介機能の一環として位置付けなければならないとしている。ここまで企業家の機能についていくつかの概念を明らかにしてきたが、そこには潜在的なものを見つけ出す洞察や、人々を導くリーダーシップなどの共通事項も見えてきた。しかし全ての機能を備える人間は稀でありそれぞれの能力を持つ者同士が結びついて企業家としての機能を果たすことができる。そしてこれらの機能は、市場における不均衡という問題を発見し取引の実現を促すという形で解決策を提供する、企

業家活動の本質の一環であるということがわかった。

図 1-4 企業家機能の 3つの側面とその隣接領域



出所：池本（2004） p.247 を元に作成。

(3) 企業家の類型化

まず企業家とは単に事業を起こす人間だけに使われていないことは、企業内にいる人間やビジネスに関わりのない人間に関しても「企業家的な (entrepreneurial)」という形容詞を使用していることから推察することができる。一橋大学イノベーション研究センター（2001）によると、企業家を 20 世紀の現代に蘇らせたシュンペーター自身も、アントレプレヌアを広く捉えていた。シュンペーターによるアントレプレヌアの定義についてはいくつかの矛盾も見られるが、彼が企業家を通じて表現しようとしたことは、現状における均衡破壊すなわち創造的破壊者としての機能である。ただし、創造的破壊を強調するあまり、企業者の位置付けが市場メカニズムを超越した「絶対的な聖者」となってしまった。このシュンペーターの主張に対しては、ライベンシュタインの X 非効率や Kirzner (1973) の市場機会の発見に代表されるように、定常状態においても非効率や情報ギャップは存在し、それらを埋めていく作業こそ企業家の役割という批判がある。またこのように、企業家の定義は論理的帰結として「イノベーション

の遂行者」となるのにも関わらず、企業家については多様な解釈がなされていた。

しかし Abernthy=Clark=Kantrow (1983) は、図表 1-1 のような技術の軸と市場の軸による「四象限モデル」でイノベーションをよりうまく類型化し、イノベーションの理解が深まった。一橋大学イノベーション研究センター (2001) では、こうしたイノベーション分析の進展を「新結合すなわちイノベーションの遂行者としての企業家」分析により活用する必要があると指摘する。

図表 1-1 イノベーションの類型化

<p>間隙創造 (Niche Creation)</p>	<p>構築的革新 (Architectural)</p> <p>新市場創出</p>
<p>既存技術の保守強化</p> <p>通常的革新 (Regular)</p>	<p>既存技術の破壊</p> <p>既存市場深耕</p> <p>革新的革新 (Revolutionary)</p>

出所：一橋大学イノベーション研究センター (2001) p.58 を元に作成

このイノベーションの類型化モデルを基礎に、一橋大学イノベーション研究センター (2011) は図 1-2 のような「イノベーションの遂行者」である企業家の類型化を行った。

- ① 企業家的企業家：新しい技術でもって新しいマーケットを創造する構築的革新を行う遂行者。
- ② 技術志向的企業家：既存のマーケットにまったく新しいイノベーションを持ち込む革命的革新の遂行者。
- ③ 市場志向型企業家：既存の技術体系を用いて新たなマーケットを構築するニッチ創造をする遂行者。

- ④ 経営管理者的企業家：導入されたイノベーションを、よりよく、より安くしながら、競争力の強化を行う遂行者。

図 1-2 企業家の類型化

市場志向的企業家 (market-oriented)	新市場創出	企業家的企業家 (entrepreneurial)
既存技術の保守強化	既存市場深耕	技術志向的企業家 (technology-oriented)
経営管理者的企業家 (administrative)		

出所：一橋大学イノベーション研究センター（2001） p.59 を元に作成

企業家が「イノベーションの遂行者」ということには変わりはないが、このように企業家を分類することで多様な企業家への理解を深めることができる。また米倉（2003）は、企業家とはもって生まれた才能のみに左右されるものではなく、アントレプレヌアシップとはイノベーションを遂行する能力であり勉強して身につけることができるとしたうえで、イノベーションを類型化することの意味について主張している¹⁰。同氏によると、イノベーションの全体像と各分類の中身がわかれば、自らのポジションを理解することができる。そうすることで取るべき行動のメドがついたり、問題点も把握することができるという。しかし企業家を明確にこの4つのタイプに分類することは実に微妙であり、イノベーションのとらえ方や解釈によってことなってくると考えられる。またイノベーションが複雑化するにしたがって、企業家のあり方を解き明かすことはさらに困難になるであろう。実際、一橋大学イノベーション研究センター（2001）は、企業家および企業家の能力やあり方や類型、さらには企業家輩出の組織、風土などは、イノベーションのあり方や類型さら

にはイノベーション創発の組織、風土に依存しているとし、企業家の分類や位置付けはイノベーションのとらえ方によって異なってくるとい
う。

本章ではイノベーションという概念やその担い手である企業家について明らかにしてきた。次の第3章ではその内容を踏まえて、ソーシャル・イノベーションについて明らかにしていくこととする。

¹ 岸川編著（2004） p.6。

² 一橋大学イノベーション研究センター（2001） p.5。

³ 一橋大学イノベーション研究センター（2001） p.54。

⁴ P.F.ドラッカー（1985） p.47。

⁵ 一橋大学イノベーション研究センター（2001） p.63。

⁶ 根井（2016） p.69。

⁷ 岸川編著（2004） p.36。

⁸ 池本（2004） p.246。

⁹ 池本（2004） p.249。

¹⁰ 米倉（2003） p.92。

第3章 ソーシャル・イノベーションについて

第1節 ソーシャル・イノベーションとは何か

(1) ソーシャル・イノベーションにおける議論

ソーシャル・イノベーションにおける議論を明らかにするに当たって、まずはソーシャル・ビジネス、ソーシャル・エンタープライズ、ソーシャル・イノベーションと似た概念がそれぞれ存在しているので、これらの概念整理を行うこととする。まずはソーシャル・ビジネスの概念を明らかにしていく。一般社団法人日本経済調査協議会（2017）によると、ムハマド・ユヌスとグレゴリー・ディーズによるソーシャル・ビジネスを以下のように捉えている¹。

ノーベル平和賞受賞者であるグラミンバンク創設者のムハマド・ユヌス（Yunus, 2010）は、多次元的な人間像を体現し、人間の利他的な側面に基づくビジネスが、ソーシャルビジネスであるという。

一方で、社会起業家（social entrepreneurship）の研究で知られるグレゴリー・ディーズ（Dees 1998）は、ソーシャルビジネスを、純粋に慈善的でも商業的でもなく、慈善的側面と商業的側面を併せ持った組織とみなしている。

またソーシャルビジネス研究会報告書（2008）によれば、ソーシャルビジネスは社会的課題を解決するために、ビジネスの手法を用いて取り組みものであり、①社会性、②事業性、③革新性の要件を満たす主体を、ソーシャルビジネスとして捉えている。

以上のように、ソーシャルビジネスのとらえ方は様々であるが、ビジネスを単に利益追求、あるいは経済価値創造の手段とみなすのではなく、社会課題の解決にビジネス的手法が有用であるという認識では共通しており、経済的利益と社会的利益双方の獲得を目指し社会的価値を創造することがポイントとして考えられる。また一般社団法人日本経済調査協議会（2017）ではソーシャルビジネスという概念を、「組織」を総称する概念あるいは継続的な「事業」を表現する概念で区別をせずに用いており、ソーシャル・ビジネスが組織か事業かといった定まりは特になく多様な捉え方が可能であることがわかる。本論文ではソーシャル・ビジネスを、ビジネス的手法を用いて社会課題の解決に取り組む「事業」と捉えて論を進めることとする。

次にソーシャル・エンタープライズの概念を明らかにしていく。塚本・山岸（2008）によるとソーシャル・エンタープライズの定義は、国、地域によりさまざまであり、いわば混沌とした状態であるという²。例えば、Borzaga and Defourny（2001）は、EMS ネットワークにより研究された EU 諸国におけるソーシャル・エンタープライズの定義を紹介しており、その中でソーシャル・エンタープライズはいわゆる NPO セクターの範囲内で定義されているという。

Borzaga and Defourny (2001) は、ソーシャル・エンタープライズを非営利セクターの中で特殊な性質をもったものであり、ワーカーズ・コーポラティブ志向の協同組合と生産指向の NPO との積集合と捉えているという。一方、谷本編著 (2013) では、「営利組織形態であれ非営利組織形態であれ、社会的課題をビジネスとして取り組んでいる事業体をソーシャル・エンタープライズ (社会的事業)」と捉えている。また谷本編著 (2013) では、ソーシャル・エンタープライズの特徴は、社会性、事業性、革新性という 3 つの要件を有する事業体であるという³。

- ① 社会性：社会的課題に取り組むことを事業活動のミッションとすること。
- ② 事業性：社会的ミッションをビジネスとして取り組むこと。ソーシャル・ビジネスの目的は経済的利益のみならず、事業活動を通して新しい社会的価値を創出し事業を継続することであり経済的成果と社会的成果両方の達成が求められる。
- ③ 革新性：社会性と事業性は容易に結びつくわけではなく、それをつなげていくには何らかのイノベーションが必要となる。社会的課題の解決に資するソーシャル・プロダクトの開発や、それを提供する仕組みの開発が求められる。さらにその活動が社会に広がることを通して、新しい社会的価値を創出・普及させることになる。

このように谷本編著 (2013) では組織形態を限定せずより広義にソーシャル・エンタープライズを捉えている。本論文では、非営利活動法人や株式会社など組織形態に関わらずソーシャル・エンタープライズと捉えて事例分析を行うため、谷本編著 (2013) による広義なソーシャル・エンタープライズの定義に倣って論を進めていく。

最後に、ソーシャル・イノベーションの概念について明らかにしていく。岸・島・浅野・立原 (2014) ではソーシャル・イノベーションを「社会的問題という対象に対して取り組む場合、新しい考え方および方法を導入することによって、制度・組織を変革していくことだと考える。ここでは、市場化がまず大きな課題となる」と捉えている。この捉え方ではソーシャル・ビジネスの概念でみた、ビジネスの手法を用いて社会課題の解決に取り組むといったポイントが明記されていない。また、ソーシャル・イノベーションが制度と組織の変革に限定されてしまっている。一方、谷本編著 (2013) ではソーシャル・イノベーションを、「社会的課題の解決に取り組むビジネスを通して、新しい社会的価値を創出し、経済的・社会的成果をもたらす革新」とより広く捉えている。谷本編著 (2013) では、このソーシャル・イノベーションの定義には 4 つのポイントがあるという。

- ① 社会問題の解決を目指したものであること。社会問題とは、ローカル、グローバルなコミュニティにおいて顕在化する環境、福祉、教育、途上国支援など諸課題であり、国や地域、時代により異なってくる。
- ② 社会的課題の解決に対してビジネスの手法を用いていること。
- ③ 最終的な成果として、社会的成果と経済的成果が求められること。
- ④ 新しい社会的価値を創出するということ。ソーシャル・イノベーションは、経済的・社会的成果の達成のみならず、新たな社会的価値を創出し既存の諸制度を変革していく側面を持っている。

ここで扱っているイノベーションとは、新技術の開発のみならず、新しいソーシャル・プロダクトから、新しい仕組み、ビジネスモデル、組織形態にかかわるイノベーションまで広く焦点が当てられている。また、最終的な帰結として新たな社会的価値を創出し経済的・社会的両成果の実現を明確に目指していることから、本論文ではソーシャル・エンタープライズの定義と同様、谷本編著（2013）によるソーシャル・イノベーションの定義に倣い、論を進めていくこととする。

ここまで、ソーシャル・ビジネス、ソーシャル・エンタープライズ、ソーシャル・イノベーションの概念を明らかにしてきたので、それぞれの概念を整理していく。まずソーシャル・エンタープライズは谷本編著（2013）に倣い「営利組織形態であれ非営利組織形態であれ、社会的課題をビジネスとして取り組んでいる事業体」とし、社会性、事業性、革新性の3要件を有していると捉える。そしてこのソーシャル・エンタープライズにより行われる事業を、ソーシャル・ビジネス（社会的事業）と本論文では捉えることとする。つまりソーシャル・ビジネスは、社会的課題をビジネスとして取り組む事業であり、社会性、事業性、革新性の3要件を有していると定義する。最後に、ソーシャル・ビジネスが有する3要件の内、革新性の部分をソーシャル・イノベーションと捉えることとする。定義には上述した谷本編著（2013）による定義を用いて論を進めていく。

（2）ソーシャル・イノベーションのタイプ

ソーシャル・イノベーションに関する研究は近年急速に増えており、ソーシャル・イノベーションの意味や内容は多様に捉えられている。それは政治・福祉改革を論じるものから、ソーシャル・ビジネスによるもの、市民社会運動による社会変革を論じるものまで様々であるという。谷本編著（2013）によると、ソーシャル・イノベーションを捉える視点は図 2-1 のように大きく3つに分けることができるという。

図 2-1 ソーシャル・イノベーションの 3 つの視点

タイプ	組織	概要
①国家レベルにおける公共政策	組織	マクロ制度改革を通して、医療、福祉、教育領域などにおける経済的・社会的パフォーマンスを改善する
①市場レベルにおけるビジネス活動	ビジネス (企業・NPO)	ビジネスを通して、多様な社会的課題の解決を目指す
①コミュニティレベルにおける社会活動	市民社会組織 (CSO)	コミュニティレベルの市民活動等を通して、多様な社会的課題の解決を目指す

出所：谷本編著（2013） p.11 を元に作成

① 国家レベルにおける公共政策にかかわる活動を対象とする研究

分析対象は政府、行政機関であり、ソーシャル・イノベーションとマクロな制度改革を通して、医療、福祉、教育領域などにおける経済・社会的パフォーマンスを改善しようとするもの。

② 市場レベルにおけるビジネス活動を対象とする研究

分析対象は企業や NPO である。

③ コミュニティレベルにおける社会活動を対象とする研究

分析対象は、市民社会組織（CSO : Civil Society Organization）であり、その市民活動による社会的課題の解決を扱うものが含まれる。

最も広くソーシャル・イノベーションを捉えるものは、タイプ①のものであり、タイプ①の論者たちは、ソーシャル・イノベーションをマクロレベルでの「社会改革、制度改革」として捉えている点が特徴であるという。タイプ②のビジネス・アプローチによるソーシャル・イノベーションは、非技術的なソーシャル・イノベーションと、技術的なソーシャル・イノベーションの 2 つに大別されるという。タイプ③は、コミュニティにおける主に社会活動を分析対象とするような研究群であり、ここでは社会学的なアプローチによるものが多いという。ここまでソーシャル・イノベーションの 3 つのタイプを見てきたが、論者、論点によってはこれらが混ざり合っているものもあり、すべてがこの 3 つのタイプに納まるとは限らないと指摘する。

本論文におけるソーシャル・イノベーションの視点はタイプ②に含まれる。分析する対象は、企業・NPO であり、ビジネスを通して多様な社会的課題の

解決を目指すソーシャル・イノベーションに対して事例研究や考察を行いたいと考えている。

第2節 ソーシャル・イノベーションの担い手

(1) ソーシャル・アントレプレナーとは何か

第2節ではソーシャル・イノベーションの担い手について明らかにしていく。近年、ソーシャル・イノベーションの担い手としてソーシャル・アントレプレナー（社会企業家）が注目を集めている。本論文でソーシャル・エンタープライズ、ソーシャル・イノベーションの定義を用いた谷本編著（2013）においても、ソーシャル・エンタープライズ（社会的企業）の担い手を、ソーシャル・アントレプレナー（社会的企業家）と捉えている。本論文でも、ソーシャル・エンタープライズ、ソーシャル・ビジネス、ソーシャル・イノベーションの担い手をソーシャル・アントレプレナー（社会的企業家）と定義し論を進めていく。

岸・島・浅野・立原（2014）によると、ソーシャル・アントレプレナーに関する定義は、定義を行う団体や個人の目指す方向性や社会的な背景により様々であると指摘する⁴。たとえば、スタンフォード大学ソーシャルイノベーションセンターは、「社会的起業家は、社会問題を解決するために伝統的なビジネスのスキルを用い、革新的なアプローチを考え出し、個人的よりむしろ社会的な価値を創造する」としているという。また服部・武藤・澁澤（2010）では、ソーシャル・イノベーションを推進する担い手は多様であり社会起業家精神をもった個人及び組織体と位置づけている。そして社会起業家について、「社会が必要とする変革に気づき、それに向き合って事業を行う人々」としたうえで、「社会起業家という概念は、仕事内容、社会的役割を分類するものではない。むしろ、営利を追求する営利組織と慈善活動を行う非営利組織という枠組みを取り払い、新たな価値観、文化を創造する人々を示す」と捉えている。

ここまでソーシャル・アントレプレナーに関する定義をいくつか見てきたが、本論文で引用する谷本編著（2013）によるソーシャル・エンタープライズの特徴である、社会性、事業性、革新性の3要件が含まれていることが見て取れる。谷本編著（2006）ではソーシャル・アントレプレナー（社会的企業家）について、「今解決が求められている社会問題（例えば、福祉、教育、環境等）に取り組み、新しいビジネスを提案し実行する社会改革の担い手」と定義している⁵。本論文では、社会的課題の解決に対してビジネスを通して取り組むことを明確に言及する、谷本編著（2006）による以上の定義を用いて論を進めていきたい。さらに「ソーシャル」の意味内容は3点にまとめることができるという。

- ① 従来政府やボランティアセクターが役割を担ってきた社会的な事業領域を対象としたビジネスを行うこと。
- ② 新しく生み出されるビジネスモデルが、上記領域における社会的課題の解決に結びついていること。
- ③ 社会的メッセージを組み込んだ商品やサービスの提供を通して、社会的課題を地域市民にわかりやすく提示し、ステイクホルダーの変化、つまり社会変革を促すこと。

さらに本論文でソーシャル・アントレプレナーという場合、会社形態だけではなく、NPOの創業者も含めて捉えることとする。

(2) ソーシャル・アントレプレナーの台頭

ソーシャル・アントレプレナーにおける様々な定義を見てきたが、ソーシャル・アントレプレナーや社会的企業家の概念はどのような背景において現れてきたのだろうか。

坂本・丹野・菅井（2017）によると、ソーシャル・アントレプレナーの概念が普及する先駆けとなったのは1991年1月に英国で出版された「**The Rise of the Social Entrepreneur**」と呼ばれるレポートであるという⁶。英国ではサッチャー政権が、当時活力を失っていた状況に対し、福祉国家から規制緩和など社会保障と行政財政の改革を進めたが、その結果社会に収入格差が広がり、教育や就労の機会を持つことが困難な人々が悪循環から抜け出せずに、社会から排除される状況が広がった。その後のブレア政権は、公的部門と民間部門のパートナーシップを推進し、国家主導の福祉からコミュニティが活動しやすい環境整備へと変革を打ち出した。それに伴い地域での新たなサービスと雇用創造の担い手であるソーシャル・アントレプレナーが、停滞した社会を活性化する存在として注目されるようになったという。

また服部・武藤・渋澤（2010）はアメリカで社会起業家の概念が出現、普及した背景について説明している。ソーシャル・アントレプレナーシップという用語は米国で1980年代に、社会起業家の世界的ネットワークを構築するアショカ財団の創設者であるビル・ドレイトンが用いたという。1980年代初め、レーガン政権が非政府セクターへの予算を削減したことに起因し、セクター間協働が模索された時期であった。その後、1990年代中ごろ、社会起業家精神という言葉が広がるまで「パブリック・アントレプレナーシップ（**Public Entrepreneurship**）」として社会起業家を公共の利益を高めるための個人の行動や役割と特徴づけられていた。2000年、ブッシュ政権下における更なる予算削減は、この分野の議論を高めることとなった。一方、オバマ政権では新たにソーシャル・イノベーションと市民参加を促すセクションをホワイトハウス内に

設立したり、2006年にはグラミン銀行総裁ムハマド・ユヌスがノーベル平和賞を受賞したことで、社会起業家は一般的に定着するようになったという。

西田（2014）によると日本で「ソーシャル・エンタープライズ」や「ソーシャル・アントレプレナー」といった市場の力を利用して社会問題を解決しようとする事業や主体を表す概念に広く注目が集まったのは、主に2000年代半ば以降のことであり、もっともこれらの言葉が日本に持ち込まれたのは1990年代後半のことであるという⁷。また2000年代以降の日本におけるソーシャル・エンタープライズの台頭には、少なからず社会政治的な「日本型システム」が影響を及ぼしているという。日本型システムの要素として「日本的経営」「日本型福祉国家」「自民党型分配システム」が野口（2008）、高原（2006）によって指摘されており、これによって策的な環境整備も不十分な状態が続き、結果的に日本のパブリック・セクターは均質かつ画一的で、質量ともに十分ではない「パブリック・セクターの硬直化」の状態が続いていた。西田（2014）は転換点になったのは1995年に起きた阪神・淡路大震災だと指摘する。ボランティアの活動の社会的な存在感の向上、1990年代前半からのパブリック・セクターの拡充を求めるロビイングもあり、1998年には特定非営利活動促進法が成立し、法人格を中心に民間非営利活動の制度的基盤が改善されるようになったという。さらに2009年から12年までの民主党政権による社会的包摂の改善の取り組みも、日本におけるソーシャル・エンタープライズ、ソーシャル・アントレプレナーの台頭に影響を及ぼしているという。

（3）ソーシャル・アントレプレナーの役割

ここまでソーシャル・アントレプレナーの概念や出現した背景について見てきたが、最後にソーシャル・アントレプレナーに求められる役割や可能性について明らかにしていく。

谷本編著（2006）によると、上述したようにソーシャル・アントレプレナーの成立要件として、社会性、事業性、革新性の3要件を定めており、これを企業家個人に焦点を当てた場合、ソーシャル・アントレプレナーには3つの能力が求められると指摘している⁸。

① 事業性：「ビジネス」として成り立たせる能力

ボランティア活動やチャリティ活動の限界を超えて、行政からの補助金や寄附金外部に依存しない組織経営を行うためには、事業性の高い社会的事業を行うことが課題となる。事業体として考えた場合、企業であれNPOであれ、事業を継続的に行う経営体として事業収益をあげていかななくてはならない。岸・島・浅野・立原（2014）でも外部資金に頼ると持続性の確保が困難であると指摘して、事業性の必要性を強調している。

② 革新性：新しい仕組みの構築に挑戦しようとする能力

ソーシャル・アントレプレナーは、従来の制度や仕組みを批判するだけでなく、それに代わるオルタナティブなビジネスモデルを提案し、自ら実行する人々である。社会的課題の解決と「新製品の開発、新生産方法、新販売方法、新市場の開拓、新原材料の開発、新組織の構築」がどのように関連しているかがポイントであるという。

③ 社会性：社会的ミッションを掲げ、社会的成果を生み出し、社会的課題にかかわる新しい秩序や規範を創出していく能力

社会的ミッションこそが社会から支持を獲得していく源泉である。社会的支持を得ることで市場社会から資源を獲得することができ、組織の正当性を獲得できる。ソーシャル・アントレプレナーはこうした社会的ミッションを掲げ、事業活動を通して社会的成果を生み出すことが求められる。

ここまでソーシャル・アントレプレナーに求められる能力を、谷本編著（2006）を参考に見てきたが、ソーシャル・エンタープライズ同様、経済的成果と社会的成果両方の追求、そしてこの2つの両立を実現するための何らかの革新がポイントであり、ソーシャル・アントレプレナー個人に求められることが見て取れた。

（4）考察

第1章では、イノベーション、イノベーションの遂行者である企業家、第2章では、ソーシャル・ビジネス/ソーシャル・イノベーション、この遂行者であるソーシャル・アントレプレナー（以下、社会的企業家）について明らかにしてきた。ここで1つの問いについて考えてみたい。イノベーション及びソーシャル・ビジネス/ソーシャル・イノベーション、企業家及び社会的企業家はどのように区別されるのだろうか。まずはイノベーションとソーシャル・イノベーションの比較について考えてみる。本論文ではイノベーションを「経済成果をもたらす革新」と定義しそこには「広い意味での革新」と「経済成果の追求」の2つのポイントがあると捉えている。一方、ソーシャル・イノベーションについては「社会的課題の解決に取り組むビジネスを通して、新しい社会的価値を創出し、経済的・社会的成果をもたらす革新」と定義し、「社会的課題の解決にビジネスの手法を用いる」、「経済的・社会的成果の追求」、「社会的価値の創出」といったポイントがある。以上を踏まえると両者の違いは、経済的成果に加えて社会的成果をもたらしているか、社会課題の解決に取り組んでおり新たな社会的価値が創出されているか、という点であると見て取れる。

上述した問いに対して結論から述べると、イノベーションとソーシャル・イノベーションを比較して区別することはできない。しかしイノベーションとい

う概念の中で、ソーシャル・イノベーションを特定することはできると考える。その中で筆者が考えるポイントが2点ある。1点目は、ソーシャル・イノベーションはイノベーションという概念の一部に含まれているということである。ソーシャル・イノベーションは社会的成果と同時に、経済的成果をもたらすという点において、通常のイノベーションと共通していると考えられる。そして p.10 においてイノベーションの類型化を紹介したが、あの類型に社会性という項目を追加し、ソーシャル・イノベーションも同様に含めることができると考える。つまりイノベーションはより広い概念であり、ソーシャル・イノベーションはその一部であるため、比較をする対象ではないと捉えている。2点目は、社会的成果をもたらす、もしくはもたらさないという明確な線引きは困難であるという点である。なぜなら全てのイノベーションに、経済的側面と社会的側面が備わっていると考えられるからである。本論文執筆の参考に伺ったある企業の代表は、この点について「グラデーション」という表現を用いて説明していた。つまり組織やそれによるイノベーションによって、経済的側面と社会的側面における成果の割合は異なっている。その中で、両方の成果を同様にもたらし、社会的価値創出を導くイノベーションをソーシャル・イノベーションとして捉えることができると考える。

次に企業家と社会的企業家の捉え方について考えてみる。本論文ではイノベーションの遂行者を企業家と捉え、池本（2004）に倣うと企業家機能には、ビジネスプランの発案、危険負担能力、組織管理能力（リーダーシップ）の3側面を備えている。そしてこれらは市場経済における不均衡をビジネスチャンスとして生かす仲介機能の一環であるという。つまりイノベーションの遂行者である企業家は基本的に経済的成果の追求のみを目指すと考えられる。一方、本論文で用いる谷本編著（2006）におけるソーシャル・アントレプレナー（社会的企業家）は、事業性、革新性、社会性の3要件を備えており、経済的成果と同時に社会的成果を追求する。筆者はこの両者は区別ができると考える。なぜなら、一橋大学イノベーション研究センター（2001）に倣い、企業家の分類や位置付けはイノベーションの捉え方によって異なると考えると、経済的成果をもたらすイノベーションの遂行者を企業家、経済的成果と同様に社会的成果をもたらすイノベーションの遂行者を社会的企業家と捉えることができるからである。

ここまでイノベーション及びソーシャル・イノベーション、企業家及び社会的企業家について考察を行ったが注意しなければならないことがある。それはソーシャル・イノベーションの特徴である社会的成果は、経済的成果と異なり、非常に測定が困難であるという点である。そのため、社会的成果をもたらして

いるか、ソーシャル・イノベーションとして成立しているかを客観的に判断するのは実際には困難であると言わざるを得ない。

本章では、ソーシャル・ビジネス、ソーシャル・エンタープライズ、ソーシャル・イノベーション及びその担い手である社会的企業家について概念整理を行い、それぞれの特徴を明らかにしてきた。また後半では、通常のイノベーションとソーシャル・イノベーション、通常の企業家と社会的企業家の関係性について考察を行った。次の第4章では、通常のイノベーションとソーシャル・イノベーションのプロセスについて明らかにしていく。

1 一般社団法人日本経済調査協議会（2017） p.2。

2 塚本・山岸（2008） p.91。

3 谷本編著（2013） p.6。

4 岸・島・浅野・立原（2014） p.114。

5 谷本編著（2006） p.26。

6 坂本・丹野・菅井（2017） p.115。

7 鈴木編著（2014） p.25。

8 谷本編著（2006） p.137。

第4章 ソーシャル・イノベーションのプロセスについて

第1節 イノベーションのプロセス

まずは通常のイノベーションのプロセスについて一橋大学イノベーション研究センター（2001）をベースに明らかにしていくこととする¹。まずイノベーションのパターンには、発生、普及、進化の3つの段階があるという。

①イノベーションの発生

まずイノベーションの発生を説明するモデルは2つ存在する。

(1)「リニアモデル」(linear model)：このモデルの特徴は、研究→開発→生産→マーケティング、と単一的な流れのプロセスのみをもつ点である。しかし、前者から後者への単線的な一方向の因果関係を想定するのはイノベーションの発生プロセスを理解するには単純すぎるとし、科学とイノベーションの関係はより多面的で複雑であると指摘する。

(2)「連鎖モデル」(chain-linked model)：このモデルは「リニアモデル」と対比的な関係にあり、科学とイノベーションの多様な相互関係を認めている (Kline 1990)。

イノベーションを生み出すきっかけや誘因は大きく2つあると考えられている。1つ目は技術圧力型で、はじめに技術ありきというものである。科学的発見や技術進歩により新しい可能性が生じ、これが新商品、新サービスの開発を刺激する。2つ目は市場牽引型で、まず市場ありきというのが市場牽引型の特徴である。人口構成や所得水準の上昇など、市場の何らかの変化が新しい製品やサービスの誕生を促す。あるいは満たされない市場のニーズを見出し、実現するために新しい商品を事業化する。

このように新しい技術の登場、市場からの誘いがあつて、イノベーションが起こる。しかし注意しなければならないのは、両者ともきっかけや誘因にはなるが、単独では十分条件にならない点である。市場と技術がかみあい、相互に刺激しながらイノベーションは成立する。また、技術革新が生まれる際に重要な役割を果たすのは、技術に対する人々の解釈である。イノベーション、特に画期的なものが生まれるとき、人々は多様な解釈をする。経験やもんだ関心を持つ人々が、独自の解釈や手段を携えて技術、人工物に接する。この多様な解釈と問題解決のやりとりの中で、技術は変化し形成されていく。社会的要因が関わるこうした見方は「技術の社会的構成」(Social Construction of Technology) などと呼ばれる (Bijker, Hughes and Pinch 1987, Bijker 1995)。

②イノベーションの普及

イノベーションとは新しい製品やサービスが市場に受け入れられて、つまり経済的成果を実現して、はじめて成立する。以下では、イノベーションを享受

する主体(個人や組織)が増えていくという意味での普及に焦点を当てていく。

イノベーションの普及とは、「あるイノベーションが、ある社会システムの構成員の間で何らかのチャンネルを通じて啓示的に伝達されていく過程」を意味する(Rogers 1983)。時間をかけて立ち上がり、普及が加速し、やがて成熟していく。このプロセスでは、革新的なものを受け入れる少数の買い手から始まり、次第により多くの追随者が受け入れていく、そして多くの買い手が受け入れるようになる。図で表すとS字型の曲線をたどるが、実際の普及の進み方はより多様で、複雑で、きれいなS字を描くのは稀である。

普及は多様なパターンを描くが、その行方を大きく左右する要因は2つ存在する。

(1) 製品、サービスそのものの特性：製品、サービスの特性としては、①便益、②互換性・補完性が重要である。まず新しい製品、サービスは、提供する便益が大きいほど早く普及するが、便益の大きさは主体の主観によって判断される。つまり認知された便益であり客観的ではない。しかし初期の買い手の学習により新製品に対する知識が蓄積されると、これが伝播し評価が広まることがある。追随者が周囲の受容者を見て、受け入れを決めるケースもあり、「みんながもってるから私も買おう」という心理が働くことになる。そして使用する主体が増えると、その経験を元に製品やサービスが改善され、便益が向上し普及を促すことになる。また普及を左右する製品、サービスの特性としてもうひとつ重要なのが互換性・補完性である。ある種の商品は、ほかのシステムと結びつき、補い合ってはじめて価値を生むということである。互換性・補完性は、イノベーションの進化や企業の競争にとって重要な問題である。

(2) 受け入れる社会の特性：製品、サービス自体の特性と同時に、受け入れる社会の特性も重要である。イノベーションを受け入れる社会とそうでない社会があるが、社会の規範や構造、オピニオン・リーダーの影響力が左右する。また、クローン技術などイノベーションによっては、その便益の評価について、社会的な合意が必要なものもある。

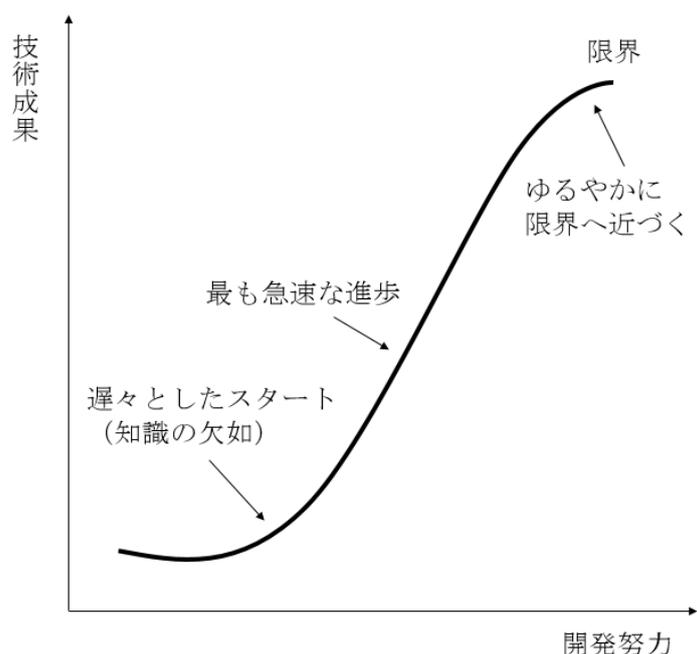
イノベーションの普及は、そのイノベーション固有の客観的、静態的特性だけでは決まらない。市場や社会の中で位置付けられ、評価され、次第にその機能や意味を変えながら、さまざまなパターンで普及が進む。

④ イノベーションの進化

イノベーションの相互の関係を見ていくと、そこにはある一定の関係が見えてくるものがある。イノベーションは空間や時間を通じてつながり、影響を受け、制約を受ける。つまり、イノベーションにはいくつかの変化のパターンが見られる。

(1) S字カーブ：あるひとつの製品を取り上げて、その技術進歩のパターンを追うと、図 4-1 のような S 字の曲線をたどることがある。初期の段階では基礎知識が確立されていないため試行錯誤が続き、成果にも結び付きにくく、資源投入の割に進歩は遅々としている。やがて知識が蓄積してくると開発は効率的になり進歩のテンポが上昇する。普及がスピードアップする局面である。しかし基盤になる技術が自然法則に起因する限界に近づき、改善のテンポは落ちてくる。

図 4-1 技術進歩の S 字カーブ



出所：一橋大学イノベーション研究センター（2001）p.87 を元に作成

(2) 相互依存性：技術は他の技術と組み合わせあって機能を発揮する。商品やサービスは複数の諸技術から構成される。特定の製品、サービスはほかの製品やサービスと互いに補完しながらある機能を実現する。またある商品やサービスを市場に受け入れられる商品として実現するには生産技術が必要となる。相互に関係する技術の間の不均衡の存在が、その不均衡を解消するための技術開発を導く力として働く。不均衡関係の存在が、ある方向に向けて技術革新努力を導く、焦点化装置（focusing device）として重要な役割を果たす。

(3) ドミナントデザイン：ある製品技術の変化と生産技術の変化を一緒にとらえ、その相互依存関係を見ていくと、共通した発展のパターンを観察できる。アバナシー（Abernathy）らはこの点に着目しながら、産業が流動期、移行期、固定期という 3 つの段階を経て変化することを明らかにした

(Abernathy and Utterback 1978)。

(4) 経路依存性：タイプライターのキーボードをめぐる歴史のように、ある技術体系とそれを使用する社会の相互依存関係により、その後の技術発展の方向が制約されることがある。初期に起きたことがその後の発展経路を規定するという意味で、こうした事象を「経路依存的」と呼ぶ。

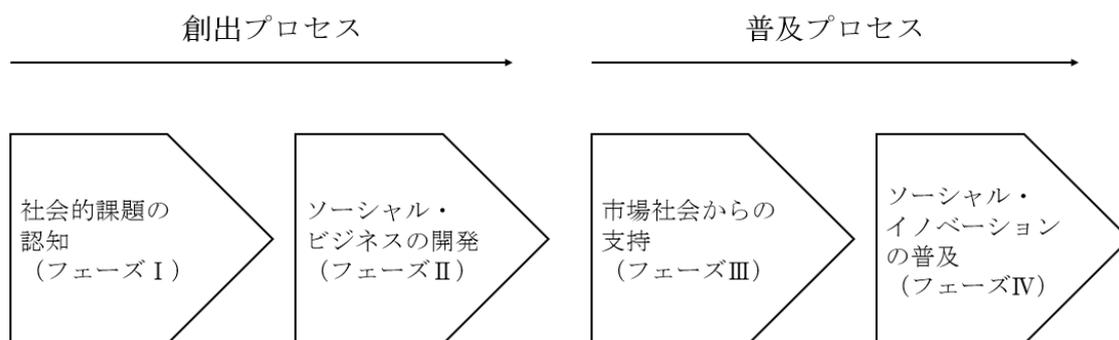
(5) 非連続なイノベーション：ここまではイノベーション同士が一定のパターンでつながりながら進展していくものだった。しかしイノベーションの中には連続性がなく、非連続的なものもある。既存の製品やサービスに類を見ないような断続的イノベーションであり、社会経済に大きなインパクトをもたらす。しかし、連続的なイノベーションが非連続のイノベーションに引けを取るわけではない。また一見断続的なイノベーションであっても、実は何らかの面で既存の技術や社会的仕組みにおいて過去と結びついているのだ。

ここまでイノベーションのプロセスのプロセスを明らかにしてきたが、技術や製品に関わる主体がそれぞれ固有の問題関心や経験から独自の解釈を行い、その中でイノベーションが進展してきたことから、イノベーションは社会との関りが強い社会的なプロセスであると理解することができた。

第2節 ソーシャル・イノベーションのプロセス

次にソーシャル・イノベーションのプロセスについて、谷本編著（2013）を参考に明らかにしていく。谷本編著（2013）はソーシャル・イノベーションのプロセスを図4-2のように示して説明を行っている²。

図4-2 ソーシャル・イノベーションのプロセス



出所：谷本編著（2013） p.19 を元に作成

ソーシャル・イノベーションを創出のプロセスと普及のプロセスに区分し、それぞれを2つずつのフェーズに分け、4つのフェーズにおいて説明がなされ

ている。注意すべき点として、ソーシャル・イノベーションの一連のプロセスにおいて、図 4-2 のように必ずしも線形的なパターンをとるとは限らないという。この点はイノベーションのプロセスで上述した「リニアモデル」における注意点と同様である。それぞれのフェーズが行ったり来たりする場合も考えられ、ソーシャル・イノベーションの創出と普及のプロセスは単純に切り離して考えることは出来ない。まずは、それぞれのフェーズにおけるポイントを簡潔に示していく。

まずフェーズⅠは「社会課題の認知」であり、ここで論点となるのは、誰が、どのような社会的課題やニーズを、どのように認知するか、という点である。フェーズⅡは「ソーシャル・ビジネスの開発」であり、新しい仕組みやサービス、また新しいビジネスモデルを生み出していくプロセスである。これは新しい知識を創造するプロセスと言える。そのためには、ソーシャル・アントレプレナーは様々な情報や資源をステイクホルダーから獲得する必要があり、企業家はステイクホルダーのニーズ情報を引き出し、ビジネスを通して多くの人が理解し関与できるように翻訳し伝えていく必要がある。そのプロセスでステイクホルダーから支持を得て、資源を獲得していくこととなる。この一連のプロセスでは企業家グループを形成し対応することも見られる。フェーズⅢは「市場社会からの支持」であり、新しく創出されたソーシャル・イノベーションが市場社会においてどのように受け入れられるのかがポイントとなる。最後にフェーズⅣは「ソーシャル・イノベーションの普及」であり、ソーシャル・イノベーションの帰結としての社会変革はこれまであまり明らかにされてこなかった。谷本編著（2013）ではビジネスモデルの普及とステイクホルダーの変化という点に注目している。

次に、ソーシャル・イノベーションのプロセスを分析する上で重要な視点となる創出と普及にかかわる枠組みを見ていくこととする。

まず創出にかかわる枠組みには、知識創造と資源動員という 2 つのポイントがある。1 つ目の知識創造について、イノベーションの創出にかかわる既存研究においては、知識創造論の研究が精緻化され、貢献してきた。谷本編著

（2013）ではこの議論を拡張し、組織内部・外部のステイクホルダーが相互関係する中でどのように新たな知識が創造されていくか、という点に注目している。そしてステイクホルダーがどのように交流し、ネットワークが形成され、創造的摩擦（Stark 2009）を経てソーシャル・イノベーションに結びつくのかがポイントになる。2 つ目の資源動員について、ソーシャル・イノベーションの担い手となる様々なステイクホルダーは、経済的成果や社会的成果が不確実ではっきりと見込めない中で、なぜ資源を提供するのか、なぜソーシャル・ア

ントレプレナーのもとに集まってくるのか、ということであり重要なテーマである。谷本編著（2013）では、ソーシャル・イノベーションにおいて、資源動員のために支持者を獲得するという時、ビジネスのイノベーションとの違いとして、社会的課題の解決を目指すミッションであり、そこへの支持・共感を注目するポイントとして指摘している。

次に普及にかかわる枠組みは、ソーシャル・イノベーションの普及についても、ビジネスモデルの普及とステイクホルダーの変化及び新しい社会的価値の実現・普及という、2つの視点から捉えられるという。1つ目のビジネスモデルの普及について、新しいビジネスが他の地域に同様のモデルを展開していく過程である。ソーシャル・イノベーションの特徴の1つは、特定の地域における社会的課題への取り組みだけでなく、同様の課題を持つ他の地域にもそのビジネスモデルを広げ、社会的成果を広く生み出すことができる可能性である。しかしその場合、単なる模倣（copying）ではなくその地に適合する工夫が必要となる。またソーシャル・イノベーションにおいては、企業家がオープンソース・アプローチを採用することでイノベーションの普及を容易にさせ、関連する組織を活用して補完的資産を分配する点も特徴として捉えられる。2つ目の視点については、新しいソーシャル・イノベーションが他の地域に広がると、そのビジネスモデルやソーシャル・プロダクトにかかわったステイクホルダーの中に変化が見られるということである。ステイクホルダーがソーシャル・イノベーションにかかわる中で意識が変わっていくことがある。

ここまでソーシャル・イノベーションのプロセスについて、創出と普及のプロセスに分けて明らかにしてきた。創出プロセスでは、イノベーションのプロセスと同様に単方向に単一的な流れをたどるとは限らないが、一方でステイクホルダーとの相互関係で生まれる新たな知識の創造や、経済的・社会的成果が測定しにくい中での資源動員の正統化などの特徴が見られた。また普及プロセスでは、企業家はオープンソース・アプローチを採用することがあり、それによってソーシャル・イノベーションを他地域でも適応させて社会的成果を広く生み出すことやそれによってステイクホルダーの意識変革まで導くこともある。

第3節 資源動員プロセス

本論文ではこれまで見てきたソーシャル・イノベーションのプロセスの中で、創出にかかわる資源動員に焦点を当てて見ていきたい。上述したようにソーシャル・イノベーションの創出においては、知識創造と資源動員が重要なポイントとしてあげられる。武石・青島・軽部（2012）は、両者はイノベーション・プロセスを推し進める両輪として、相互に影響を与え合い共存していると

いう³。そして新たな知識を創造するためには、ヒト、モノ、カネ、情報といった資源が必要となるが、このことは自明であり資源動員プロセスには十分な注意が払われなかったという。つまり、資源動員について明らかにすることは知識創造やソーシャル・イノベーションのプロセスを明らかにするベースであると考えられる。そのため本論文ではソーシャル・イノベーションの創出においてベースであると考えられる資源動員について見ていきたい。まずは武石・青島・軽部（2012）をベースに、イノベーションのプロセスにおける資源動員についての議論を明らかにしていくこととする。

武石・青島・軽部（2012）は、革新的なアイデア創出から経済成果がもたらされるまでの「一連のプロセス全体」を指してイノベーションの実現過程と呼んでおり、そこには2つの重要な特性が備わっているという⁴。それは、革新である故に不確実性に満ちているという特性（革新的なアイデアが、本当に技術的に可能なのか、はたして経済成果を生み出すことが可能なのか、事前にはわからないという不確実性）と、経済成果を実現するためには他者の資源（ヒト、モノ、カネ、情報）を動員する必要があるという特性である。

イノベーションの実現過程が上述の2つの特質を同時にもっているということは、イノベーション実現のプロセスには1つの矛盾がはらんでいることを意味している。それは事前には技術的にも経済的にも成否が不確実な中で多様な他者の資源を動員しなくてはならない、という矛盾である。「確かに儲かる」という見通しがないため、他者の資源を動員するのは困難である。そこには「資源を動員することへの疑問、批判、抵抗、反対」という壁が存在している。このような状況の中イノベーションの実現を考えるに当たって鍵となる概念は「正当化」であり、企業家が資源動員のためになんらかの「真っ当な理由」、つまり正当性を訴えることによって他者の支持を獲得していく過程に着目する視点である。またこのような矛盾をはらむ状況は、イノベーションの実現を目指す者の多くがたどる道であり、そこで前進するには客観的な経済合理性ではなく、「真っ当な理由」によって特定の推進者と支持者が理解し、認める固有の理由によって継続的な資源動員が可能になるプロセスに委ねられており、武石・青島・軽部（2012）はこのプロセスを「創造的正当化プロセス」と呼ぶ⁵。

ここでいう「イノベーションの理由の固有（汎用）性」とは、イノベーションに付与された理由が、社会的同意をどの程度得られるかを示している。固有性の高い理由は一部の特定の人にしか通用しないのに対し、固有性の低い理由はより多くの人々に通用する。また資源動員の壁とは、理由が固有のままであることから、つまり広く人々を説得できる理由をもたないため、期待される資

源動員量が必要な分を下回ってしまうことである。

武石・青島・軽部（2012）は上述した創造的正当化プロセスによって、上述の壁を乗り越えるためのルートは大きく3つあるという。

まず1つ目は、理由の固有性を所与としながら支持者をより多く獲得するルートである。平均以上の努力や工夫を重ねることで、通常以上の支持者を獲得し、資源動員の可能性を高めることができる。2つ目は、理由の固有性そのものに働きかけて支持者をより多く獲得するルートであり、これには2つの方法がある。1つは、当初の理由とは異なる多様な理由が合体することで、イノベーションへの資源動員が多角的に正当性を得る方法である。固有の理由に対して同意を得られなくても、別の多様な固有の理由によって支持者を増やし正当性を得る。もう1つは、「新たな固有の理由の創造」を通じた資源動員である。時間的にイノベーションの理由が変化し、結果として多様な理由が創造されることになる。そして3つ目は、支持者の数を所与としながらより多くの資源を動員するルートである。支持者の数を所与とするならば、平均的ではない、つまり例外的な支持者を得れば通常期待される以上の資源を動員できる可能性がある。期待以上の資源動員につながる支持者とは、より多くの資源を動員できたり、他者に対して大きな影響力を持つ者であり、経営トップや上級管理者が当てはまる。ここで注意すべきことは、上述した3つのルートは排他的なものではなく、互いが組み合わされることによって創造的正当化が進む場合もあるということである。

ここまで武石・青島・軽部（2012）を参考に、イノベーションの実現過程にはらむ矛盾や資源動員を妨げる壁の存在、それらを乗り越えるために固有の理由により正当性を獲得することについて見てきた。一方で谷本編著（2013）によると、ソーシャル・イノベーションにおいて正当性を確保し資源動員を実現するためには通所のイノベーションとは違った視点が必要であるという⁶。谷本編著（2013）によると、それは社会的課題の解決を目指すというミッションであり、そこへの支持・共感ということである。この点については野城

（2016）においても、社会的イノベーションにおける価値創成網の形成は、社会的価値を実現するという共感の拡がり、理念の共有が核となると指摘されている⁷。また谷本編著（2013）によると、ソーシャル・イノベーションにおける正統性とは、経済的・社会的成果が不確かな状況において、その支持を表明したり、資源を動員することがもつともであると考えられる際の何らかの根拠であり、ステイクホルダー側が事業の想いや価値を受け止め、共感・支持することで正統性を与えるという。さらにソーシャル・イノベーションの場合対象となる社会的課題は、武石・青島・軽部（2012）の言葉を借りると固有性が高く多

くの人々が高い関心を持っている訳ではないので、企業家は課題や解決の仕組みをわかりやすく提示し、多くの人々から支持を得ることが重要だという。

本章では、通常のイノベーション及びソーシャル・イノベーションの創出から普及までのプロセス、また本論文で焦点を当てる資源動員プロセスについて理論を明らかにしてきた。次の第5章では、これまで見てきた理論を参考に3つの団体に対して事例分析を行う。

1 一橋大学イノベーション研究センター（2001） p.68。

2 谷本編著（2013） p.18。

3 武石・青島・軽部（2012） p.196。

4 武石・青島・軽部（2012） p.6。

5 武石・青島・軽部（2012） p.106。

6 谷本編著（2013） p.27。

7 野城（2016） p.250。

第5章 事例分析

第1節 分析の視点

ここまでソーシャル・イノベーションの創出におけるプロセスを見てきた。そこでは、事前には経済的・社会的成果が十分に見込めない中、企業家は他者から資源を獲得しなければならない。しかし事前にはわからないという不確実性が伴うが故に、資源動員に対する「壁（資源を動員することに対する疑問・批判・抵抗・反対）」が存在する。ソーシャル・イノベーションの場合、企業家はこの壁を乗り越えて資源動員を実現するためには、社会的課題の解決を目指すというミッションに対してステイクホルダーから支持・共感を得て、資源動員に対する正統性を確保しなければならない。

本章ではここまでの論を踏まえて1つの問いを立てることとする。それは、「ソーシャル・イノベーションの創出において、ソーシャル・アントレプレナー（社会的企業家）はどのように社会的課題の解決を目指すミッションに対してステイクホルダーから支持・共感を得て、資源動員を実現するのだろうか」という問いである。さらにこの問いを明らかにするために、分析視点を4つ設けて取り組むこととする。

分析視点①：「創業時及び資源獲得際にはどのような困難が存在するか」
企業家は創業当時どのような困難に直面するのか、また他者から資源を獲得する際にはどのような壁が存在しているのかについて明らかにする。

分析視点②：「どのようなプロセスでステイクホルダーから支持・共感を得て、資源動員を実現するのか」

資源の動員を実現するために、企業家はどのような取り組みを行い、どのようなプロセスを経るのか、またそれを実現するきっかけやターニングポイントを明らかにしていく。

分析視点③：「ステイクホルダーはなぜ資源を提供するのか」

創業当時、経済的成果や社会的成果が十分に見込めない不確実な状況の中で、ステイクホルダーはなぜ自らの労働力や資金といった資源を企業家に対して提供するのかについて明らかにする。対象となるステイクホルダーは事例ごとに異なる。

分析視点④：「ミッションに対してステイクホルダーから支持・共感を得ることは、通常のイノベーションにおける資源動員の際にも有効な方法だろうか」

ここまでソーシャル・イノベーションの資源動員における重要なポイントとして社会的ミッションに対して支持・共感を得ることを指摘してきた。しかしこれは通常のイノベーションにおいて資源動員をする際にはどのように機能するのだろうか、同様に有効なのだろうかという点について考察を行う。この視

点に関しては事例ごとに分析はせず全ての事例分析が終了した時点で考察する。

以下の事例分析では、分析視点①から③を元に3つの組織に対して分析を行い、上述した問いに対して取り組む。さらに事例分析を行う組織に対しては、谷本編著（2013）によるソーシャル・エンタープライズの特徴である3要件に倣って、社会性、事業性、革新性の視点から事例対象に対する分析を行うこととする。

第2節 認定特定非営利活動法人カタリバ

(1) 選定理由

日本国内における教育問題に取り組みながら、2012年には事業を黒字化し2015年時点で事業収入は全体で4億円にもものぼっている点から、経済的成果と社会的成果を両立するソーシャル・エンタープライズと捉えてこの事例を選定した。また認定特定非営利活動法人カタリバ（以下、カタリバ）に関する様々な記事から、創業当時に資源やステイクホルダーからの支持獲得に困難を抱えていたことが見て取れたが、実際にはそれを乗り越えて成長を果たした組織であることも選定理由の1つである。

(2) 組織概要

法人の種類：認定特定非営利活動法人

法人名称：カタリバ

代表者：今村久美

事業所所在地：

〒166-0003 東京都杉並区高円寺南 3-66-3 高円寺コモンズ 203

設立年月日：2001年11月1日

法人格取得年月日：2006年9月21日

職員数：90名（2017年2月現在）

【事業概要】

どんな環境に育っても「未来は創り出せる」と信じられる社会を目指し2002年に設立された教育NPO。カタリバが取り組む社会課題は、「子ども・若者の未来を生き抜く意欲や能力が、生まれ育った環境によって左右されてしまうこと」。高校生へのキャリア学習プログラム「カタリ場」や被災地の放課後学校「コラボ・スクール」、中高生の秘密基地「b-lab」、高校生が地域の課題に取り組む「マイプロジェクト」、教育から地域の魅力化に取り組む「おんせんキャンパス」、困難な環境の子どもたちに学びと居場所を提供する「アダチベース」といった事業を展開。一貫して「ナナメの人間関係」と「本音の対話」を軸として、困

難を乗り越える力となる「内発性溢れる学びの意欲」を育むことを目的として教育活動を行う。2016年時点で累計約22万人の生徒にカタリ場を届け、約400人の被災地の子どもたちの学びをサポートしてきた。

【創業背景】

今村代表は大学時代の経験から「同じバックグラウンドを持っていても、たまたま出会う家庭環境や教育機会によって、価値観が違ってしまふ」という考えに至る。「こんな大人になりたい」という憧れや目標を持てるか否かによって、描き出せる未来のイメージが違ってしまふことに問題意識を持った今村代表は、どうすれば“機会”や“環境”の格差を解消できるかを考え、その答えの1つが高校への出張事業“カタリ場”だった。大学生や社会人等のボランティア・スタッフが、高校生から「興味のある分野」や「進路についての悩み」の話を引き出し、少し上の先輩が、「大学生活で熱中していること」や「高校の頃の失敗談」を語り掛ける。ほとんどの高校生は将来について考えたり、社会と接する機会が無い中、主体的に将来を考えるきっかけを作りたいという思いから設立された。

【社会性】

上述したように「子ども・若者の未来を生き抜く意欲や能力が、生まれ育った環境によって左右されてしまふ」という課題に対して取り組んでいる。また日本青少年研究所(2009)によると、現代の日本では高校生の5人に3人が「自分はダメな人間だ」「自分が参加しても社会は変わらない」と回答している。カタリバではこの社会的課題に取り組むために、“生き抜く力”を備えた若年層にあふれる社会というビジョンを掲げている。主要事業の「カタリ場」では、高校生の自己肯定感の低さに取り組んでおり、2016年時点で累計約22万人の生徒に授業を届けてきた。またカタリバのホームページによると、授業後のアンケートでは、「進路選択の真剣みが増した(88%)」「学校生活の過ごし方を変えたいと思った(74%)」という結果を得ることが出来ている。

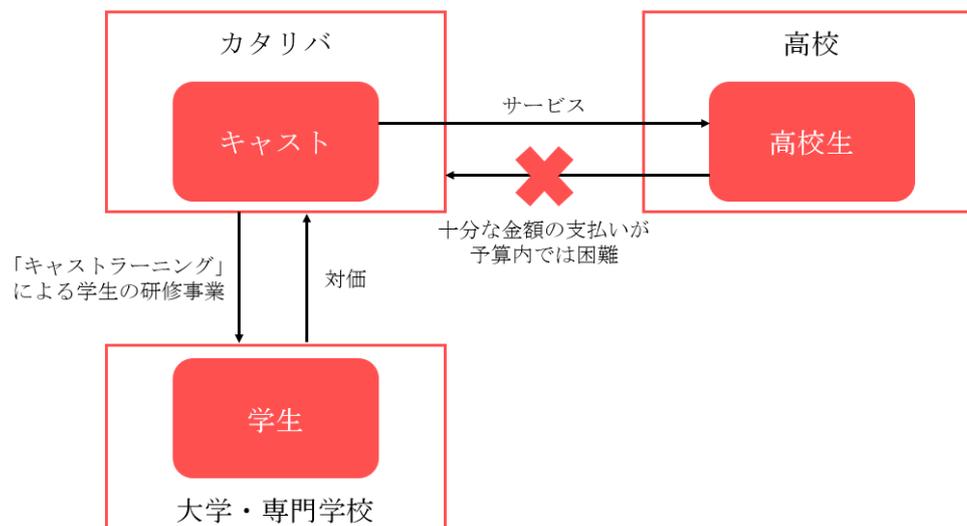
【事業性】

カタリバは設立から12年間で、カタリ場の授業を約600校、累計12万人の生徒に提供し実績を積み重ねていたが、事業は赤字であり成功とは言えなかった。導入した高校から収入を得る予定が、公立高校では予算を組むことが困難で費用に見合った収益を得られない状況だった。しかし2012年、事業価値を改めて整理し本質的な価値を見出したうえで新たに「キャストラーニング事業」が始まった。このプロジェクトを始めてから約1年で、12年間赤字であったカタリ場事業を黒字化出来た。2015年時点で事業収益は約2.8億円にのぼり、経常収益全体の50%以上を占めている。

【革新性】

筆者はカタリバの革新性は2点あると考える。1点目は、学校との積極的な連携である。学校が閉鎖的な環境と言われる中、繰り返しになるがカタリ場の授業を2001年の設立から約1,300校、累計約22万人の生徒に届けてきた。さらに受講高校生、実施高校の数を年々伸ばしてきている。民間組織に関わらずここまで学校と連携した事業を拡大している点はカタリバの革新性の1つといえるであろう。2点目は、事業の本質的価値を見出してカタリ場事業を黒字に導いた「キャストラーニング事業」である。カタリ場の価値を整理すると、高校生だけでなくキャストという大学生にも価値を提供していることを見出した。キャストはボランティアで価値の提供者でありながら、自分自身を見つめ直し成長の機会にもなる。大学の授業の一環として大学生がキャストになることを事業化し、大学や専門学校をクライアントとするキャストラーニング事業が2012年に始まった。全国に拠点を持つ専門学校では4エリア、19校で実施、また国立・私立大学からも依頼が来て、約1年で事業の黒字化に貢献した。

図 5-2 「キャストラーニング事業」のビジネスモデル



出所：「事業構想」2014年3月号を元に作成

(3) 事例分析

事例分析を行うに当たって、インタビュー調査を行った。以下、詳細である。

《インタビュー先》

認定特定非営利活動法人カタリバ

《インタビュー担当者》

認定特定非営利活動法人カタリバ 広報・ファンドレイジング部ジュニアマネ

ージャー 松本真理子氏

《インタビュー日時》

2017年10月24日（火）13:00-14:00

《インタビュー場所》

認定特定非営利活動法人カタリバ 高円寺本部

【分析視点①「創業時及び資源獲得の際にはどのような困難が存在するか」】

2001年から2003年まで主要事業である「カタリ場」の授業をほとんど高校に導入することができなかった。ここにはいくつかの壁が存在していた。まず、NPOという言葉が当時学校に受け入れられなかった。この点についてはGLOBIS 知見録（2017）で今村代表によって、「カタリバという以前に、まずはNPO法人とは何かから説明しなきゃいけなかった」「当初は全くアポイントが取れませんでした。教員免許を持っていない人が学校で生徒に接するなんて、誰も想像すらしていなかった頃でしたから」と指摘されている。さらに、学校側の予算が下りなかった。カタリバ側としては、活動に対して対価を支払ってもらいたかった。しかしカタリ場の内容に対して理解は示してもらえたものの、学校側で予算が下りなかった。そのため2005年頃からはほぼ無償で活動を行い、カタリ場の活動の認知度向上に専念することになる。また受験に役立つのかという不安が先生側にあったため、当初は夜間、昼夜間の学校での実施が比較的多かった。

【分析視点②：「どのようなプロセスでステイクホルダーから支持・共感を得て、資源動員を実現するのか」】

2007年をきっかけに東京都の教育委員会から予算を出してもらえるようになった。つまり、カタリ場の導入を希望する学校に対して授業を導入し、その予算は東京都の教育委員会からカタリバに対して支払われるようになった。まずその前提として、これまでは学校に対して直接カタリ場の提案を行っていたが、学校は閉塞的な側面もあり中々受け入れられなかった。しかしカタリ場の活動は実は学校外で特に社会教育に取り組む人たちにとっては支持を得られやすい分野であった。そして2006、2007年頃、カタリバが開催したイベントに東京都の教育委員会で社会教育担当の方が偶然来てくれていて、カタリ場の活動に非常に共感を示してくれた。そしてこの方との出会いがきっかけで、カタリ場の活動に対して都の教育委員会から予算を出してくれるようになった。このようなキーパーソンとの出会いや繋がり、他の場面でもカタリバの発展のきっかけとなっている。東日本大震災の後、カタリバの事業の1つである「コラボ・スクール」は当初被災地の人たちには中々受け入れてもらえなかった。しかし宮城県女川町の教育長と偶然出会い、事業に対して強く共感をしてくれ

たことがきっかけでこの事業が2ヶ月後には実現することとなった。このような偶然の出会いを生み出すには、途中でやめずに様々な場所に足を運んで挑戦することで生まれてくるという。今村代表はカタリバがまだ事業収益をあげるのが困難だった2005年ごろ、大学時代の同期からカタリバの活動を継続していることについて指摘されたこともあったという。しかし途中でやめずに活動を継続してくると、キャストや先生方など共感してくれるステイクホルダーが増えて逆にやめられなくなったという。またカタリバが取り組む社会課題は分かりにくい側面があり一般の人々から共感を得にくい。今でも上手く明確に伝えることは難しいが、カタリバの活動を通じて感じてきた貧困や震災など一般の人々でも分かりやすい課題を通じて、カタリバの取り組む社会課題の本質を伝えていくことで、徐々に本質的な部分に理解を得ることができるようになる。

【分析視点③：「ステイクホルダーはなぜ資源を提供するのか」】

今回の事例におけるステイクホルダーは、カタリバの職員でありインタビューをさせて頂いた松本氏である。松本氏はカタリバの創業当時から活動に参画しており、創業当時の経済的にも社会的にも成果が不確実な状況の中、なぜカタリバに参画したのかを伺った。それには当時の社会背景も関わっている。松本氏が大学を卒業する2004年当時は不景気による就職氷河期で就職先を見つけることが難しいという不安が当たり前のよう存在する状況であったため、松本氏はカタリバに対する不安感も特別に感じることはなかった。そしてカタリバを通して作っていきたい社会に共感できたからこそ活動に参画することになった。今の高校生をこの不安的な社会にそのまま出すわけにはいかないと思っており、高校生に対して将来や社会について考える機会を与えたいという気持ちがあった。実際に高校生と話をしてみると、生徒が将来について考えてくれることに手ごたえややりがいを感じる事ができた。また創業当時カタリ場の授業を導入している高校の数は少なかったが、カタリバの活動やミッションに共感してキャストとして参画する大学生や社会人のボランティアは多かった。

(4) インタビューを受けて

認定特定非営利活動法人カタリバの事例を3つの分析視点に基づいて、要点整理を行う。

【分析視点①「創業時及び資源獲得の際にはどのような困難が存在するか」】

まずカタリバが創業当時直面していた困難は、主要事業であるカタリ場を中々学校に導入することができなかったことである。そのため事業収益を得ることも困難な状況だった。この点について GLOBIS 知見録（2017）によると

今村代表は当時を振り返って、「初めて受注したのは、活動を始めて2年後ぐらい」「ただその後も受注は年に1校程度しかなかったので、ずっとバイトを続けていた」と語っている。そしてカタリ場を導入できなかった背景には、いくつかのポイントがあった。まずは2000年代初頭の当時NPO法人に対する認知度が低くNPO法人そのものが受け入れられなかった。また学校の先生方にカタリバの活動やミッションに対して支持を得られなかったこと、支持を得ることができても学校側の予算が下りなかったことなどが挙げられる。さらに進学校の先生方からは大学受験にどのように役立つのかという懸念も存在していた。NPO法人が受け入れられないのはこの言葉が普及していなかった当時ならではの問題だと思われる。またミッションに対して共感を得ることが困難なこともあるが、今回の事例では共感を得られても予算という物理的な問題で授業の導入、資源の獲得の壁になっていたことが見て取れる。

【分析視点②：「どのようなプロセスでステイクホルダーから支持・共感を得て、資源動員を実現するのか」】

カタリ場の授業が学校に導入されるようになり、事業収益も得ることができるようになったきっかけは、カタリバの活動やミッションに対して共感を示してくれるキーパーソンとの出会いであったことがわかる。カタリバにおけるキーパーソンは東京都の教育員会で社会教育を担当されている方だった。この方と出会い共感を示してくれたことにより、東京都の教育委員会がカタリバの活動に対して予算を出してくれるようになり事業から収益をあげることができるようになった。またCANPANのホームページ²を見ると、キーパーソンと出会って以降の2008年、2009年には東京都教育庁から助成金・補助金等の支援を受けており、資源の獲得を実現できていることがわかる。さらに別事業である「コラボ・スクール」も宮城県女川町の教育長との出会いによって実現に至った。そしてこのようなキーパーソンとの出会いを生み出すには、途中でやめずに多くの場所に足を運んで様々な人と会ったり、新たな挑戦を続けることが重要だという。またカタリバが取り組む社会課題やその解決を目指すミッションに対して一般の人々からも共感を得るためには、一般の人々でも分かりやすい社会課題を通じて本来カタリバが取り組む課題の本質を徐々に伝えていくことができるという。この点について谷本編著（2013）では、「多くの人々が常に様々な社会的課題に高い関心をもっているわけではないので、企業家は課題をわかりやすく説明し、かかわりやすい仕組みを提示し、多くの人々から支持を得ることが重要である」と指摘しているが、カタリバはこの点を実際に実践して共感や資源の獲得に繋がっていることがわかる³。

【分析視点③：「ステイクホルダーはなぜ資源を提供するのか」】

今回の事例分析で想定したステイクホルダーはインタビューに応じて頂いた、カタリバ職員の松本氏である。松本氏はカタリバ設立当時が参画しており、経済的・社会的な成果が十分には見込めない状況ではあったが、特別に不安を感じたことはなかったという。それには当時の社会背景として不況により社会全体が不安な状況であったことも関係している。カタリバを通して実現していく社会に共感を持っており、実際に活動を通して手ごたえややりがいを感じられたことから参画に至ったという。同様にカタリバの活動やミッションに共感して参画する人たちは当時から多かった。今回の事例では、ステイクホルダーが参画するきっかけになったのは、理論で見えてきたように活動やミッションに対する支持・共感であることが見て取れた。

カタリバは創業当時、カタリ場の授業を学校にできないという課題を抱えており、そこには以上で見えてきたように様々な要因があった。しかしその状況を打開しカタリ場が事業として成立するきっかけになったのは、キーパーソンとの出会いであった。このような出会いが起こったのは単なる偶然ではなく、代表が事業の導入が困難な状況でも、途中でやめずに様々な場所に足を運んで人と会ったり、取り組みを継続的に行ってきた結果である。こうして共感を示してくれるキーパーソンとの出会い事業化が実現させ、より多くの人々から共感を得て、資源の動員及び経済的・社会的成果にも繋がるようになった。

第3節 特定非営利活動法人 OVA

(1) 選定理由

前節のカタリバは創業当時、学校に受け入れられないという課題を抱えており事業化が困難な状況であったが、その状況を乗り越え現在では本論文で用いている3要件を満たし、経済的・社会的成果を生み出すソーシャル・エンタープライズに至った。一方、今回事例分析を行う特定非営利活動法人 OVA（以下、OVA）は、現在「事業性」に困難を抱えている団体である。本節では OVA の事例分析を通して、現在どのような困難に直面しているのか、またこの困難を企業家は今後どのように乗り越えていくのか、という点に着目して分析を行うこととする。

(2) 組織概要

法人の種類：特定非営利活動法人

法人名称：OVA

代表者：伊藤次郎

事業所所在地：

〒169-0075 東京都新宿区高田馬場 4-1-7 市川ビルデンス 501

設立年月日：2013年6月30日

法人格取得年月日：2014年7月18日

職員数：9名

【事業概要】⁴

主な事業は、相談事業、アウトリーチ事業、ソーシャルアクション事業である。相談事業では、検索連動広告を使って自殺ハイリスク者を特定し、ウェブを活用して相談への心理的・物理的なハードルを下げることで、現実世界では援助を求められない子ども・若者の相談を受けている。アウトリーチ事業では、相談者が抱えている問題を一緒に整理し、現実の援助機関につなぐことで問題解決を行ってきた。2014年からは性犯罪者を支援するNPO法人しあわなみだと協働して、性暴力被害者情報マッチング事業「サイレント・ティア」を運用している。ソーシャルアクション事業では、生活上の困難や追い込まれる原因は社会の仕組みにあるのではないかという問題意識を持ち、他団体と連携して社会や政治に働きかけることや、研究機関との協働、専門職の育成を通して知識を想像することで問題解決を図っている。

【創業背景】⁵

2013年6月末に日本の若者の自殺が深刻であることを知った伊藤代表が「死にたい」というキーワードが1つの検索エンジンで月に10~20万回調べられていることや「死にたい」「助けて」の検索履歴があることを知る。インターネット上には自殺方法等に関する具体的な情報が散在し、容易に取得できてしまう現状がある。またこうした自殺関連語の検索者は、自殺リスクが高いことが国内外の研究でわかっている。そこで、検索エンジンを自殺ハイリスク者のスクリーニングとみなし、検索連動広告（リスティング広告）を用いることで、自殺を考えている子ども・若者に会うことができると確信し、検索連動広告を打ち相談事業を開始することとなった。

【社会性】

OVAはミッションを「他者の痛みに関心ではない愛あるかかわりあいの社会の実現」と掲げ、自殺リスクが高い人々への直接的・間接的な支援を行い、また自殺予防の啓発、支援ネットワーク構築や社会への提言など、自殺予防に関する取り組みを積極的に行っている。またビジョンを「こころのインフラの創造」と定め、誰もが問題を抱えたとき、いつでもどこでも誰かに相談できる仕組みと文化「こころのインフラ」の創造を目指している。

【事業性】

DRIVE（2015）における伊藤代表のインタビュー記事では「資金面の問題は深刻な課題」と指摘されていたり、政策シンクタンクPHP総研（2017）での

インタビュー記事では「この分野は、非常にマネタイズが難しい」と指摘されていることから、OVAは現在主要事業である相談事業から収益をあげることが困難な状態であることがわかる。実際にCANPANホームページよりOVAの収支報告を見てみると、2015・2016年度は事業からの収益は無く、寄附金・助成金・補助金を元に活動を行っていることがわかる。

【革新性】

OVAの革新性は、OVAが開発した手法である「夜回り2.0」によって、若い世代の自殺ハイリスク者を「特定」しアウトリーチが可能になったこと、また若者に親しみがあるチャット形式によって継続的に相談に乗り医療や福祉等の必要な社会資源に繋ぐことができるようになったことだと考えられる。これまで誰にも相談できずに自らインターネットで自殺関連語を検索し、自殺に繋がってしまうケースが多々あった。しかし夜回り2.0によって、自殺関連語の検索から自殺の相談をできる場に繋がるできるようになった。夜回り2.0とは、OVAのホームページによると、Google Adwords（検索エンジンGoogleの検索結果に連動してWeb広告を掲載するサービス）を利用し、自殺関連語の検索をした人に対して相談を受ける旨の広告を出し、その上で相談を（主に）メールまたはSkype等の通話アプリ等を介して受け、相談者それぞれの問題を明確化し、現物の医療・福祉等の援助資源につなげるというオンライン上でのゲートキーパー活動（ハイリスクアプローチ）である。ネット広告によって自殺ハイリスク者を特定しアウトリーチができるようになった他、地域に限定したアウトリーチが可能であったり、1人にリーチするための広告費用は約137円（CPA）で可能である。OVAのホームページによると夜回り2.0による具体的な成果は図5-3のとおりであり、2013年間からの4年間で約600名から相談を受け、約30%の相談者にポジティブな心理的効果が見られた。

図 5-3 夜回り 2.0 の具体的な成果

	期間	対象地域	予算	相談員数	広告表示回数(※1)	広告クリック回数(※2)	相談者数	相談者の変化率(※3)
第4期	2015/9/1～ 2016/3/18	埼玉県	500,000 円 (埼玉県補助金)	3名	10万8076回	2545回	35名	40%
第3期	2014/12/29～ 2015/3/31	東京都	1,098,933 円 (東京都補助金)	3名	15万150回	3045回	45名	37%
第2期	2014/10/7～ 2015/12/31	東京都	3,100,000 円 (三菱財団助成金)(※4)	4名	51万3990回	10354回	164名	約40%
第1期	2013/7/14～ 2014/3	全国	なし	1名	37万2904回	4509回	185名	約25%

出所：特定非営利活動法人 OVA のホームページより引用

(3) 事例分析

事例分析を行うに当たって、インタビュー調査を行った。以下、詳細である。

《インタビュー先》

特定非営利活動法人 OVA

《インタビュー担当者》

特定非営利活動法人 OVA 代表理事 伊藤次郎氏

《インタビュー日時》

2017年10月25日(水) 13:00-15:00

《インタビュー場所》

特定非営利活動法人 OVA 高田馬場事務所

【分析視点①「創業時及び資源獲得の際にはどのような困難が存在するか」】

事業から収益を得るのが困難な状況である。OVAの相談事業は本来ならお金を頂いて行う相談を全て無料化することであり、自殺対策活動全般に言えることだがマネタイズすることが非常に難しい。自殺リスクが高い相談者からお金を取ることは現実的ではない。そのため今のところは事業からの収入は無い状態である。さらにステイクホルダーから寄附金を集めることも中々難しい。現在マンスリーサポーターは約30名、単発で寄付をしてくれる人を合わせると約150名いる。伊藤代表が積極的にメディアへの露出を増やし団体の知名度は向上したが、自殺問題への取り組みに対して積極的に協力や寄付をしてくれる人は少ない。自殺対策は共感を得にくく寄附金を集めるのも困難な分野の1つである。例えば企業は、自社で自殺問題が起こっていると捉えられるリスクがあるため、自殺対策には積極的ではない。このように資金の獲得が困難であり、現在までは日本財団、民間財団、行政からの補助金で団体の運営を行っている。

【分析視点②：「どのようなプロセスでステイクホルダーから支持・共感を得て、資源動員を実現するのか」】

現在資金面に課題を抱えているがこれ乗り越えて資金を獲得するために、行政委託モデルを用いた事業の収益化を検討している。国に対して自殺対策の法律に「ICTを用いたアウトリーチ」を含めるように働きかけ続けた。その結果自殺対策に関する法律に「ICTを活用した若者へのアウトリーチ策の強化」という項目が重点施策として盛り込まれることになった。これによって行政はICTを用いて自殺リスクがある人に対するアウトリーチを取り組まなければならなくなった。現状ICTを用いた自殺リスク者へのアウトリーチを行っているのはOVAだけなので、行政からの業務の委託を見込んでいる。この委託が成立すれば、OVAのビジネスモデルの内、ICTを用いて自殺リスク者に対し

てアウトリーチを行う部分を事業として収益化できるはずである。

ステイクホルダーから自殺対策の取り組みに対して共感を得ていくためには、これまでの OVA のイメージの刷新に取り組みことを検討している。これまでは、ICT×自殺、若者×自殺、というテーマで OVA の認知浸透を図ってきた。しかし、ただでさえ自殺問題に関心がある人は多くないのに、それに加えてテクノロジーに関心がある人となると、当てはまる対象が非常に限られてしまう。そこで今後は「声なき声」に対する支援といった、より包括的なテーマを掲げて、OVA が取り組む社会課題や活動に対するハードルを下げることを検討している。例えば企業の場合、「自殺」という言葉を前面に出さないことで、自社において自殺問題が起こっていると捉えられるリスクもなく賛同を得やすくなるはずだ。

またこれまで日本財団や民間の財団、また行政からの補助金で運営を行ってきたが、助成金や補助金を獲得するに当たっても OVA という団体や活動に対しても信頼を得なければならなかった。そこで設立間もない OVA が団体としての信頼を得て助成金や補助金を獲得するに至ったきっかけは、インターネットと自殺予防の研究を行う和光大学准教授の末木先生との出会いであった。そしてこの出会いが OVA にとってのターニングポイントともなった。伊藤代表は OVA 設立時、団体や活動に対する認知度を高めるために自身のブログで自殺問題やその取り組みに関する発信を積極的に行っていた。また伊藤代表はインターネットと自殺対策の分野で既に活動している人を探している中で末木先生が執筆された本に出合った。そして末木先生に対して直接連絡を取ってみると、末木先生は伊藤代表によるブログで OVA の活動について既に理解があり協力を得ることができた。自殺対策の分野で権威のある末木先生の協力を得られたことで OVA は団体としての信頼を早い段階から得ることができるようになった。その結果、民間の三菱財団からの助成金や国からの研究費などの資源を獲得できるようになった。また末木先生だけでなく様々なキーパーソンとの出会いが OVA が発展していくきっかけになってきた。企業家にとって重要なものは信頼であり、自らが信頼に足る人間であることを示していなければならない。

【分析視点③：「ステイクホルダーはなぜ資源を提供するのか」】

本事例におけるステイクホルダーは、OVA の活動に参画する職員の方々である。今回は職員の方 2 名にインタビューを実施した。

・L さん

前職では営業を行っていたが、営業以外の事務・経理・労務など、コーポレート関連の仕事をしたくて求人を探していたら OVA に巡り合った。不確実な状

況でいうと、確かに経済的成果が十分に見込めない状況であることは理解していた。しかし、OVAの活動やミッションに対して共感をしているし、何よりも柔軟な働き方が実現できる点に惹かれてOVAに参画することを決めた。例えば、家族に何かあれば気軽に在宅を希望して働くことができる環境である。

・Tさん

インターネットキーパーの仕組みやテクノロジーによる社会的包摂をOVAでの活動で広めていくことができると感じている。大学ではNPOの事業やクラウドファンディングを学んでおり、その頃にOVAの取り組みを知って非常に興味を持った。新卒では別の企業に就職をしたが、やはりテクノロジーによる社会的包摂の仕組みに強い関心をもって、職員として参画することを決めた。確かに成果という面では不確実な状況でもあり多少の不安はあるがあまり気にならない。仮に自分が自殺を考えていたとして、もしかしたらOVAの仕組みで救われていた可能性があるなら、社会にはこの仕組みが存在していた方がいいと思うのがここで働くモチベーションである。寄付者も同じようなことを話していたし、寄付者はポジティブな動機があって寄付をしており、不安な側面はあまり考えていない。

(4) インタビューを受けて

特定非営利活動法人OVAの事例を3つの分析視点に基づいて、要点整理を行う。

【分析視点①「創業時及び資源獲得の際にはどのような困難が存在するか」】

まず資金面で課題を抱えていることがわかる。事業収益に関しては、マネタイズが非常に難しいビジネスモデルである。本来のカウンセリングであれば、相談者からカウンセリング料を受け取ってカウンセリングを行っているが、OVAはインターネットで自殺関連用語を検索するほど自殺リスクが高い相談者を対象としており、そこで料金が発生することは現実的ではないのだ。また自殺対策の分野は共感を得にくく、一般の方や企業などのステイクホルダーから寄付を集めることも困難な状況である。メディアを通じた発信や取り組みを積極的に行っても、自殺対策に対して理解は示してくれるものの積極的な協力や寄付には繋がりにくいのが現状である。例えば野城(2016)では、「共感の拡がりにマスメディアが大きな影響力や役割を果たすことは明らかである」と指摘されているが、自殺対策のように共感を得にくい分野が実際にはあることを今回の事例より学ぶことができた。

【分析視点②：「どのようなプロセスでステイクホルダーから支持・共感を得て、資源動員を実現するのか」】

事業の収益化に関しては、行政の委託モデル見込んでいる。これについて

は、国に対して自殺対策の法律に「ICTを用いたアウトリーチ」の方法を盛り込むように伊藤代表自身が働きかけてきた。その結果、自殺総合対策における重点施策として「ICTを活用した若者へのアウトリーチ策の強化」が盛り込まれ義務付けられるようになった。またステイクホルダーから若者の自殺問題やそれに取り組む OVA の活動に対して共感を得ていくために、ブランディングイメージの刷新を検討している。自殺という直接的な形ではなくより包括的なテーマを掲げ、自殺問題やそれに取り組む OVA の活動へのハードルを下げる試みである。これはまさに武石・青島・軽部（2012）で言及されていた「理由の固有性」を下げて、理解・共感を得やすくする取り組みである⁶。またこれまで OVA は助成金や補助金によって活動を行ってきたが、設立間もない段階で団体としての信頼性を示しそれらの資金を獲得するには、キーパーソンである末木先生と出会い協力を得られたことが大きなきっかけとなっていたことがわかる。そしてこの出会いは決して偶然起こったことではなく、伊藤代表による賛同者を見つける活動やブログで自身の想いや活動を積極的に発信する取り組みによって引き起こされた出会い、協働であることがわかる。

【分析視点③：「ステイクホルダーはなぜ資源を提供するのか」】

今回の事例におけるステイクホルダーは、カタリバ同様団体の活動に参画する職員の方々である。今回お2人からお話を伺うことができたが、OVA の活動に参画する理由はミッションや活動に対して共感をしているのは前提として、柔軟な働き方に魅力を感じている場合やテクノロジーによる社会的包摂を社会に広げていきたい場合など、それぞれ異なる理由をもって参画されていた。また経済的成果が十分に見込めないという不確実な側面については2人とも特に強い不安は感じられていなかったことから、理由は様々にせよそれぞれが不安に勝る理由をもって参画されていると理解できた。

第4節 株式会社 cotree

(1) 選定理由

これまで2つのNPO法人を対象に事例分析を行ってきた。本節では株式会社 cotree（以下、cotree）を用いて、株式会社としてのソーシャル・エンタープライズに対して事例分析を行っていきたい。また cotree は OVA の伊藤代表に社会性と事業性の両立を図るソーシャル・エンタープライズとして紹介して頂いたのも今回事例分析を行うきっかけである。

(2) 組織概要

法人の種類：株式会社 法人名称：cotree

代表取締役：櫻本真理

事業所所在地：

〒108-0014 東京都芝区芝 5-20-7-904

設立年月日：2014年5月14日

資本金：2,250万円

【事業概要】⁷

・オンラインカウンセリングサービス **cotree**（個人向けサービス）

漠然とした生きづらさや不安を抱えた人と、オンラインで相談できる専門家をつなぐためのサービス。対面で相談するよりも気軽に利用できる、ビデオ・電話カウンセリングと、定額制のメッセージ相談サービス「パートナー・プログラム」を利用することができる。

・ **cotree for Business**（法人向けサービス）

cotree の法人向けメンタルヘルスサービスでは、事前に対象従業員に対して正確行動特性のアセスメントを実施。このときに担当者がしっかりと従業員の特性を掴んだアドバイスをを行い、従業員が「何かあったら相談できる場がある」と認知するためのサポート。さらに、ビデオ・電話・チャット相談や、従業員の性格特性や相談内容に合ったカウンセラーとのマッチングによって、「話を聴くだけ」とは違う「攻めの」メンタルヘルスサポートを提供している

・ **cotree for Student**（学生向けサービス）

cotree for Student は、サポートが必要なのに関わらず学生相談室につながらない学生のためのオンライン相談窓口。学生相談室と連携しながら、相談につながらない学生に相談のための入り口を提供し、適切なサポートを行う。

・ 組織のメンタルヘルスに関連するコンサルティング

・ 心理専門家業務の受託

【創業背景】⁸

cotree の創業には櫻本代表の証券会社時代の経験が大きなきっかけとなっている。櫻本代表は前職の証券会社時代に睡眠障害に陥り、メンタルクリニックに受診したことがあった。この時3分ほどの簡単な質疑応答を終えると、軽い鬱病と診断され、抗鬱薬と睡眠薬を処方されて返されてしまったことがあった。この時「心の問題を抱えたときの選択肢が病院に頼ることだけでいいのだろうか」という問題意識を持つようになった。そして大学でもともと心理学を学んでいたことやその後友人と起業を経験したこともあり、2014年5月本格的にメンタルケアの問題に取り組むために株式会社 **cotree** を設立、同年10月には **Skype** を用いたオンラインカウンセリングサービスの「**cotree**」を公開した。

【社会性】

cotree はミッションとして「人が体験する世界が深まり、広がっていくことに貢献する」を掲げ、生きづらさや葛藤を抱えたとき、その苦しみときちんと向き合うことで、生きることはより深みと広がりを持ったものになることを信じて活動を行っている。そのためにまっすぐに人生と向き合う場としてのカウンセリングや心理療法という選択肢の存在が広く知られるようになり、困ったときに誰もが助けを求められる社会の実現を目指している。

【事業性】⁹

cotree が行う事業は、ユーザーから対価を受け取りビジネスとして価値を生むことが前提である。そのためいわゆるソーシャル・ビジネスと言われる中では、cotree はビジネスよりであると櫻本代表は指摘する。谷本編著（2006）の言葉を借りると、ソーシャル・エンタープライズの中でも「社会志向型企业」の位置付けである。日本において1年間に鬱病と診断される人は100万人、診断を受けないが鬱状態になる人は500~600万人と推測されている。しかし日本ではカウンセリングに対するイメージが非常に悪く、受診料が高い、病気の人が行くというイメージがある。そのためカウンセリング市場は、アメリカの1.8兆円のマーケットに比べて、日本国内では200億円程度である。櫻本代表によれば、日本の悩める人たちは占いやスピリチュアルに流れていると指摘し、占い・スピリチュアル市場が1兆円、セミナー系の市場は2兆円、自己啓発は書籍のみで1,000億円であるという。櫻本代表はそれぞれの規模を示したうえで、本来であればカウンセリング市場はもう少し大きいはずで可能性があるという。さらにオンラインカウンセリングは対面の置き換えではなく、新しいマーケットの拡大であると指摘する。また法人向けサービスに関しては、厚生労働省により2015年12月にストレスチェックが義務化され、企業にとって従業員のメンタルヘルス対策は欠かせない課題となった。ストレスチェック後、高ストレス者やその予備軍へのフォローをどうすべきか、という点にcotreeが狙うマーケットがある。そしてcotreeはストレスチェックサービスの提携会社や勤怠管理システムの会社とも連携しながら、企業への導入を進めている。

【革新性】¹⁰

cotree の革新性は、利用者に対する安価で気軽に利用できるカウンセリングの提供とカウンセラーに対するサポートという2点があると考えられる。まず1点目については、cotree は今までのような高価なものではなく安価なカウンセリング、そして健康な人がいつでも簡単に受けられるカウンセリングの実現を目指している。実際 cotree の「Skype カウンセリング」は45分で4,000円

から利用できる。対面カウンセリングは 7,000 円から 1 万 5000 円が相場なので、かなり割安な価格設定になっている。オンラインとはいえビデオ通話なので、表情や動作を伝えることができ、対面のカウンセリングとの差はほとんどない。さらに「パートナープログラム」はメッセージのやり取りで相談を行い、仕事が忙しくてカウンセリングを受けられない人、人と話すのがつらい人、自分のペースで進めたい人が気軽に利用することができる。最短 1 週間 3,000 円から利用でき、期間内は無制限でメッセージによる相談ができる。2 点目については、ビジネスの専門家ではないカウンセラー自ら集客や決済の仕組みを整えることは困難なので、それを cotree が担うことでカウンセラーの柔軟な働き方を実現している。実際カウンセラーとして独立することは難しく、そして十分な報酬が支払われていないという現状があるのだ。また cotree は結婚や出産、夫の転勤などの事情で現場を離れたカウンセラーの受け皿にもなっている。Skype による対話式のカウンセリングなので、カウンセラーは自分の都合に合わせてカウンセリングを行い、家庭等の事情があっても責任を持って続けることができる。

(3) 事例分析

事例分析を行うに当たって、インタビュー調査を行った。以下、詳細である。

《インタビュー先》

株式会社 cotree

《インタビュー担当者》

株式会社 cotree 代表取締役 櫻本真理様

《インタビュー日時》

2017 年 12 月 1 日（金）16:00-17:00

《インタビュー場所》

株式会社 cotree 本社

【分析視点①「創業時及び資源獲得の際にはどのような困難が存在するか」】

まず創業時の資金面に関しては、創業者が株式を 7:3 で持ち合って始めたため、資金調達自体には特に苦労はなかった。一方で、協力者を集めることは大変だった。創業当時は何のブランドやバックグラウンドもなく、実績もないから信用をされなかった。そのため、様々な人たちに直接会いに行き信頼を獲得するプロセスが必要だった。しかしこれは事業を立ち上げるに当たって当然のプロセスであり特に苦労だと感じてはいなかった。創業時は自分自身がこの分野での事業立ち上げにコミットするという決断さえできればそれで十分だった。そしてこの決断をすることは確かに困難ということもできるが、決してそうとも言い切れない。この決断は他に考えられる可能性を捨てて、全ての資源

をこのメンタルヘルス分野での事業立ち上げにコミットするということだった。より儲かる可能性があるビジネスなど他にあるたくさん選択肢の中から、この分野に賭けたいと決断するまでには数か月は掛かった。その間日本におけるメンタルヘルスやカウンセリングのマーケットや、実際に苦しんでいる人たちがいる現状を調査する中で、やはり自分たちの事業の社会的意義を感じることができたし、この領域で挑戦してもいいのではないかと思える経済的見込みがあったので最終的に決断をすることができた。そしてこの決断をしてから自ら掲げたミッションに対する意識がさらに強まり、自らのアイデンティティとして確立することができたという。

【分析視点②：「どのようなプロセスでステイクホルダーから支持・共感を得て、資源動員を実現するのか」】

創業当時に信頼を得るためには、ベンチャーキャピタル、事業会社、類似サービスを展開する会社などあらゆるところで、自分はこんなことをしたい、それはなぜ必要なのか、なぜ自分にはそれができるのかといった想いを語って回っていた。さらに協力を仰ぎたい、権威ある学会の先生には直接アポイントメントを取って会いに行った。そして時々ものすごく共感をしてくれて自分たちの活動を支援してくれる先生との出会いがあった。権威ある先生に信頼してもらえると、メディアの出演や執筆の機会など新たな繋がりを作ってもらうことがあり、この出会いには今でも救われている。ベンチャーサポートとの繋がりもきっかけとなりメディアに出れるようになったが、メディアの影響は非常に大きく、人前で自らの想いを語る姿を示すことで信頼がさらに形成されていく。起業をするに当たって人との繋がりには重要なウェイトを占めており、繋がりを作り出すために自らの想いを語っていくことは非常に重要なプロセスである。しかし想いを語るだけでは意味がない。想いを語ってビジネスを加速させることは出来るが0から1を生むことはできない。想いを語る一方では、ビジネスとして仕組みを作る力が必要であり、それを自分で行うか自分以外でできる人と出会わなければならない。この2つのバランスが重要である。さらに想いを語ることは、それによってキーパーソンとの出会いをサイクル化する必要がある。そのためには過去の経験と自分がやりたいことが繋がっていて物語に一貫性がなければならない。それが信頼や自分に対する協力を繋げてくる。

【分析視点③：「ステイクホルダーはなぜ資源を提供するのか」】

今回の事例におけるステイクホルダーは、cotreeの活動に参画する社員やカウンセラーの方々である。社員やカウンセラーの方々も、cotreeのミッションや活動に対して共感を持っていることが参画する理由である。カウンセラーは求人情報を元にcotreeに対して共感を持った方たちが応募をしてくれてい

る。また創業当時は櫻本代表のメディア記事を読んで共感を持ち、無給でいいから協力をしたいといったカウンセラーの方々が集まって協力をしてきていた。一方で社員の方々は、ブログやホームページ、メディアを見て強く共感を持った方たちが、直接 cotree や櫻本代表に連絡を取って参画をしている。

(4) インタビューを受けて

株式会社 cotree の事例を 3 つの分析視点に基づいて、要点整理を行う。

【分析視点①「創業時及び資源獲得の際にはどのような困難が存在するか」】

cotree の場合、カタリバや OVA で見えてきたような資金面での困難は特に見られなかった。事業収益に関しても、事前にメンタルヘルスやカウンセリング領域のマーケットに対する調査を行い、経済的見込みがあると判断したうえで事業を行っている。このように事前に市場性があることを認識している点が、カタリバや OVA のような NPO 法人でなく、会社という組織形態を選択している理由だと考えられる。一方で、創業当時協力者を集めるのには苦労した。創業当時はブランドや実績が一切なく、信用をされない状態だったからである。そのためには様々な人たちに直接会いに行き信頼を得る取り組みが必要だったが、櫻本代表はこれを特に困難や苦労だとは感じていない。なぜならソーシャル・ビジネスに限らず、これは事業を立ち上げるうえで当然のプロセスと捉えているからである。

【分析視点②：「どのようなプロセスでステイクホルダーから支持・共感を得て、資源動員を実現するのか」】

創業当時信頼を得るためには、あらゆる場所に足を運んで自分の想いや、なぜそれが必要で、自分には実現できるのか、ということ説得して回っていたという。その中で、学会で権威があり cotree の活動に強く共感してくれる先生との出会いもあり、メディア出演や執筆など新たな機会が生まれた。メディアが果たす役割は大きく、人前で想いを語りその姿を示すことがさらなる信頼の形成に繋がる。この点については野城（2016）でも、共感の拡がりにマスメディアが大きな影響力や役割を果たすことは明らかである、と指摘している¹¹。またこのようなキーパーソンと出会い協力を得るためには、ただ想いを語るだけでなく、物語に一貫性を持たせて語らなければならない。しかし一方で、想いを語るだけでは何かを生み出すことは出来ず、ビジネスとして仕組みを作る力が必要である。これはまさに谷本編著（2006）がいう、社会的企業家に必要な「ビジネス」として成り立たせる力である。そして櫻本代表はこの 2 つのバランスが重要だと指摘する。

【分析視点③：「ステイクホルダーはなぜ資源を提供するのか」】

今回の事例では cotree の活動に参画する社員及びカウンセラーの方々を、

資源を提供するステイクホルダーとして位置付けている。そしてカタリバや OVA の事例同様、cotree のミッションや活動に対して共感を持っていることが cotree に参画する、つまり自らの労働力という資源を提供する理由であることを確認できた。

¹ 大学や専門学校をクライアントとしており、目の前の生徒のために本気で向き合う「キャスト」になる機会を大学・専門学校を通して提供し、学生の成長を促すプログラム。2012年に開始。「カタリバの理解」「コミュニケーション練習」「実践」「振り返り」の4つの研修が基本となっている。

² <http://fields.canpan.info/organization/detail/1384969943>

³ 谷本編著（2013）p.76。

⁴ http://ova-japan.org/?page_id=2749 を参考にまとめた。

⁵ <http://fields.canpan.info/organization/detail/1141368884> を参考にまとめた。

⁶ 武石・青島・軽部（2012）p.106。

⁷ <http://cotree.co/#> を参考にまとめた。

⁸ <https://an-life.jp/article/333> を参考にまとめた。

⁹ <http://ascii.jp/ele/000/001/456/1456136/>,

<http://techon.nikkeibp.co.jp/article/FEATURE/20150811/431684/?ST=tomict&P=2>, 事業構想、2017年3月号を参考資料として使用。

¹⁰ <http://soar-world.com/2016/06/03/cotree/>,

<https://haretal.jp/zatsugaku/pz2017042101/> を参考資料として使用。

¹¹ 野城（2016）p.250。

第6章 ソーシャル・イノベーションの創出に向けて

第1節 問題提起への考察

本節では、3つの事例より、「ソーシャル・イノベーションの創出において、ソーシャル・アントレプレナー（社会的企業家）はどのように社会的課題の解決を目指すミッションに対してステイクホルダーから支持・共感を得て、資源動員を実現するのだろうか」という問いに対して、4つの分析視点を元に整理し、考察をしていく。

【分析視点①「創業時及び資源獲得の際にはどのような困難が存在するか」】

まずは3つの事例が創業時に抱えていた課題について整理を行うと、

- ・ 主要事業を学校に導入することができない
- ・ 事業収益がない
- ・ 資金の確保が困難
- ・ 協力者を集めることが難しい

が主な課題として挙げられた。そしてこれらの創業時に抱えていた課題は、まさに資源動員に関わる課題であることがわかる。それではこれらの資源動員における課題には、どのような原因や壁が存在していたのだろうか。この点について整理を行うと、

- ・ NPO 法人自体が受け入れられない
- ・ 学校の先生からミッションや活動に対して共感を得られない
- ・ 学校の予算が下りず事業収益を得ることができない
- ・ ビジネスモデル自体の収益化が非常に困難
- ・ 自殺対策に対して共感や協力を得にくく寄付を集めることが困難
- ・ 創業当初はブランドやバックグラウンド、実績がないためステイクホルダーから信用をしてもらえない

が挙げられる。このように整理をすると、「団体やそのミッションや活動内容、さらに取り組む社会課題に対して、ステイクホルダーから共感や信頼を得られない」という点が、資源動員における課題の原因であると考えられる。武石・青島・軽部（2012）はイノベーションの実現プロセスにおいて、事前には技術的にも経済的にも成果が不確実な中で多様な他者の資源を動員しなくてはならないと指摘しているが、今回の事例でも創業時には経済的成果も社会的成果もどれくらい出せるかは明確には分からないが、ソーシャル・イノベーションを創出するためには事業の導入や資金、協力者の獲得を行わなければいけないというジレンマを抱えていたことがわかる。そしてそこには、「団体やそのミッションや活動内容、さらに取り組む社会課題に対して、ステイクホルダー

から共感や信頼を得られない」という壁が存在していたことを、分析視点①から考察することができた。

【分析視点②：「どのようなプロセスでステイクホルダーから支持・共感を得て、資源動員を実現するのか」】

資源を獲得するプロセスについて、3つの事例を整理すると、

- ・都の教育委員会で社会教育を担当する方と出会いカタリバに対して強く共感してくれたことをきっかけに、都の教育委員会がカタリ場の事業に対して予算を出してくれるようになった。その結果学校は予算を下ろさずにカタリ場の授業を導入可能になり、カタリバは事業収益を得ることができるようになった。
- ・インターネットと自殺について既に研究をしていた末木先生をはじめ、キーパーソンとなる人から協力を得られたことが団体の信頼に繋がり、民間財団から助成金や国から研究費を得ることができた。
- ・学会で権威があり cotree の活動に強く共感をしてくれる先生との出会いもあり信頼をしてもらえるとメディアや執筆の機会など新たな繋がりが生まれ、このメディアを通じて協力者と出会うことができた。

というプロセスをたどっていることがわかる。そして資源を獲得するプロセスには、「共感をしてくれるキーパーソンと出会い、信頼及び協力を得る」という特徴を見出すことができる。今回の事例分析からは、共感をしてくれるキーパーソンと出会い信頼及び協力を得ることが、より多くのステイクホルダーから支持・共感を得ることに繋がり、資源の動員を果たしていることがわかる。つまり、本論文では、社会的課題の解決を目指すミッションに対してステイクホルダーから支持・共感を得ることが資源動員の実現に結びつく、という前提の下論を展開してきたが今回の事例分析を踏まえるとそのプロセスをより細分化して考えることができる。

それでは社会的企業家は、キーパーソンと出会い信頼及び協力を得るといったプロセスをどのように実現するのだろうか。この点についても、3つの事例の整理を行っていく。そうすると、

- ・途中でやめずに様々な場所に足を運んで人と会い新たな挑戦をする。
- ・インターネットと自殺対策の分野で既に活動をしている人を探す一方、ブログを通じて自らの想いや取り組みを積極的に発信した。
- ・あらゆる場所に足を運んで自分の想いや、なぜそれが必要で、自分には実現できるのか、ということを説得して回った。

というプロセスを3つの事例ではたどっていた。そしてここには、「あらゆる人に対して自らの想いや活動を語る」という特徴がみられる。様々な場所に直

接足を運んだり、メディアを通じて企業家自らが想いを語ることで、共感をしてくれるキーパーソンと出会うことができると考えられる。この点については、今年参加したソーシャル・イノベーション・フォーラムの社会的企業家によるセッションの中でも、自分のやりたいことや志を言葉にして発信することで出会いが生まれ、多くの問題は解決されると指摘されていた。理論の箇所武石・青島・軽部（2012）による資源動員の壁を乗り越えるための3つのルートを紹介したが、今回の事例ではどれか1つを特定することは出来ず全てが組み合わさっていると考察できる。さらに共感をしてくれるキーパーソンからきちんとした信頼や協力を得るためには、自分がやりたいことと過去の経験に物語として一貫性があり、自分自身が信頼たる人間であることを示さなければならない。

ここで分析視点①見出した、「団体やそのミッションや活動内容、さらに取り組む社会課題に対して、ステイクホルダーから共感や信頼を得られない」という壁を乗り越えるための取り組みを事例分析から示していく。それには「共感をしてくれるキーパーソンと出会い、信頼及び協力を得る」というプロセスを経る必要がある。共感をしてくれるキーパーソンと出会い信頼及び協力を得ることが、より多くのステイクホルダーから支持・共感を得ることに繋がり、資源の動員に繋がるからだ。そして、キーパーソンと出会い信頼や協力の獲得を実現するために企業家は、「あらゆる人に対して自らの想いや活動を語る」という行動をとる必要がある。さらに、自分の想いと過去の経験には物語として一貫性があり、自分自身が信頼たる人間であることを示さなければならない。ここで注意しなければならないのは、想いを語るだけでは価値を生み出すことはできないという点だ。想いを語る一方で、ビジネスとして仕組みを作る力が企業家には必要であり、このバランスが重要である。

【分析視点③：「ステイクホルダーはなぜ資源を提供するのか」】

3つの事例では、創業間もない段階から職員や社員、カウンセラーとして団体の活動に参画する方々をステイクホルダーとして捉え、経済的・社会的成果が十分に見込めない状況でなぜ活動に参画するのか、つまり自らの労働力という資源をなぜ提供するのかについて分析を行ってきた。お話を伺ってみると参画を決めた理由はそれぞれであった。しかし、大小あれ各団体を通して実現したい社会やミッションに対して共感を持って参画しているという共通した特徴を見出すことができた。経済的・社会的成果が十分に見込めないという不安は多少あったと考えられるが、それぞれが不安を上回る理由やミッションへの共感を持っているからこそ参画されているはずだ。

【分析視点④：「ミッションに対してステイクホルダーから支持・共感を得る

ことは、通常のイノベーションにおける資源動員の際にも有効な方法だろうか】

この分析視点④について考察するに当たって、株式会社 cotree の櫻本代表へのインタビュー調査の内容が非常に参考になった。まず本論文では、ソーシャル・イノベーションはイノベーションという概念の一部であると捉えている。また全てのイノベーションが経済的側面と社会的側面を備えていて、その成果の割合はイノベーションごとに異なり、両成果を同様にもたらし社会的価値の創出に導くものをソーシャル・イノベーションと捉えてきた。この点について櫻本代表は「グラデーション」という言葉を用いて、経済的側面や社会側面のバランスはイノベーションやその担い手ごとに異なると指摘されていた。ここで資源動員プロセスについて考えてみたい。本論文では、イノベーションの実現プロセスにおいて事前に経済的・社会的成果が十分に見込めない不確かな状況で他者から資源を動員しなければならない、そしてソーシャル・イノベーションの場合社会的課題に取り組むミッションに対して支持・共感を得ることがポイントであるとしてきた。これはつまり、ソーシャル・イノベーションの場合経済的成果が見込みにくいので、社会的側面を強調して資源動員を目指すと考えられる。しかし仮に、社会的課題の解決を目指しつつも経済的成果の方が見込めるような状況であれば、経済的側面を強調して資源動員を目指すと考えられる。つまり、資源動員を目指す際支持者を獲得するためには、経済的成果か社会的成果を強調する必要がある、双方の見込みのバランスはイノベーションや担い手ごとに異なるので、より見込みがある方を強調して資源動員を目指すと考えられる。ソーシャル・イノベーションは多くの場合、経済的成果より社会的成果の見込みの方が示しやすいからこそ、社会的課題に取り組むミッションに対して支持・共感を得ることが重要だと考えられる。そしてこれを通常のイノベーションに置き換えて考えてみる。社会的課題の解決を最優先には捉えていないイノベーションであっても経済的成果の見込みを十分に示すことができなければ、そのイノベーションの社会的意義を示すミッションを強調して、資源動員を目指すことになるだろう。つまり、ソーシャル・イノベーションと同様に、通常のイノベーションの場合でも経済的成果の見込みを十分に示すことができなければ、イノベーションの社会的意義をミッションで示し、そこに対して支持・共感を得ることは資源動員を実現する上で重要なポイントであると考えられる。

ここまで4つの分析視点に基づいて考察を行ってきた。最後にこの内容を元に、「ソーシャル・イノベーションの創出において、ソーシャル・アントレプレナー（社会的企業家）はどのように社会的課題の解決を目指すミッションに

対してステイクホルダーから支持・共感を得て、資源動員を実現するのだろうか」という問いに対して、本論文から導ける回答を行う。

まずソーシャル・イノベーション創出においてソーシャル・エンタープライズの創業時は経済的・社会的成果が十分に見込めない不確かな状況である。そのような状況の中社会的企業家はソーシャル・イノベーションを創出するために資源を獲得しなければならないが、そこには「団体やそのミッションや活動内容、さらに取り組む社会課題に対して、ステイクホルダーから共感や信頼を得られない」という壁が存在する。それではどうすればこの壁を乗り越えて資源動員を実現できるのだろうか。この壁を乗り越えるために社会的企業家は、ミッションや活動に対して「共感をしてくれるキーパーソンと出会い、信頼及び協力を得る」というプロセスを経なければならない。共感をしてくれるキーパーソンと出会い信頼及び協力を得ることが、メディアへの出演など新たな機会を生み出すことになる。そうして多くのステイクホルダーから支持・共感を得ることに繋がり、資源の動員を果たせるようになる。社会的企業家はこのようなキーパーソンと出会い信頼や協力を得る機会を待つのではなく、自ら作り出さなければならない。社会的企業家は「あらゆる人に対して自らの想いや活動を語り」、キーパーソンとの出会いを生み出すのだ。自分が実現したいことは、なぜ必要なのか、そしてなぜ自分にはそれが実現できるのかを語り続けなければならない。そして信頼や協力を得るためには、自分の想いと過去の経験に一貫性があり、自分自身が信頼に足る人間であること示す必要がある。社会的企業家によるこのような行動の積み重ねが資源動員を果たすことになるのだ。

実際に活動に参画する社員や職員の方々も、社会的企業家が語るミッションやその活動に対して共感を持ち、活動に参画することを決めている。

また企業家が自らの想いを語り、社会的ミッションに対して支持・共感を得るというプロセスは、ソーシャル・イノベーションの場合に限らず、通常のイノベーションにおいて資源を動員する際にも重要な役割を果たす。

しかしここで注意しなければならないのは、社会的企業家及び企業家は想いを語るだけでは経済的・社会的価値を生み出すことはできない。想いを語る一方で、ビジネスとして仕組みを作り力が必要不可欠であり、このバランスが非常に重要である。

第2節 社会的企業家を支える日本社会へ

本論文ではソーシャル・イノベーションのプロセスの中でも創出プロセスに注目し、経済的・社会的成果が十分に見込めない不確実な状況の中、社会的企

業家はどのように資源の動員を果たし、ソーシャル・イノベーションの創出を導くのか、という点を3つの事例分析を元に明らかにしてきた。そしてそこには、社会的企業家自らが想いを語り続けキーパーソンとなる人物から信頼と協力を得て、多くのステイクホルダーから支持・共感を得ていく、というプロセスを見出すことができた。本論文では創出プロセスの中でも資源動員への限定的な分析を行ってきたが、ソーシャル・イノベーションを創出するためには、社会的企業家は様々なステイクホルダーと関わり合う中で新たな知識を創造する知識創造のプロセスを経る必要がある。さらには、新たに作り出したビジネスモデルを社会に普及させ、より多くのステイクホルダーに対して意識変革をもたらす普及のプロセスまで経てソーシャル・イノベーションは実現することになる。社会的企業家がこのようなプロセスをたどってソーシャル・イノベーションを実現させるのは並大抵のことではない。cotreeの櫻本代表が「決断するのに数ヵ月掛かった」や、OVAの伊藤代表が「事業に全財産を投じた」と話されているように、相当な覚悟が必要である。エコノミスト・インテリジェンス・ユニットによる「ソーシャルイノベーションインデックス 2016」は45カ国を対象にソーシャル・イノベーションの創出環境に関する評価を行っており、日本の総合評価では45カ国中23位であった。その中でも「起業活動」の項目は45カ国中43位と著しく低く、リスクテイキング志向や起業活動に対する一般市民の姿勢、起業の容易さが低いことがわかる。この結果が示すように日本は起業に対して積極的ではないといわれるが、今回インタビューをさせて頂いた方々のような強い覚悟や信念を持ってソーシャル・イノベーションによる社会的価値の創出を目指す日人たちを、賞賛しより積極的に協力をしていける社会にしていくことが必要だと筆者は考える。

参考文献一覧

1. P.F.ドラッカー（1985） 小林宏治監訳 上田惇生・佐々木実智男訳 『イノベーションと 企業家精神 実践と原理』ダイヤモンド社。
2. 池本正純（2004）『企業家とは何か 市場経済と企業家機能』八千代出版。
3. 一般社団法人日本経済調査協議会（2017）『ソーシャル・イノベーションとソーシャル・ビジネス - ソーシャル・ビジネスが掘り起こす社会的潜在ニーズと豊かな社会の創造 - 』日本経済調査協議会。
4. エコノミスト・インテリジェンス・ユニット（2016）「既存の枠組みを超えた新たなソリューションの模索：ソーシャル・イノベーション創出環境の国別比較」。
5. 岸川善光編著（2004）『イノベーション要論』同文館出版。
6. 岸真清・島和俊・浅野清彦・立原繁（2014）『ソーシャル・ビジネスのイノベーション』同文館出版。
7. 坂本恒夫・丹野安子・菅井徹郎編著（2017）『NPO, そしてソーシャルビジネス - 進化する企業の社会貢献』文眞堂。
8. 鈴木良隆編著（2014）『ソーシャル・エンタプライズ論 自立をめざす事業の核心』有斐閣。
9. 武石彰・青島矢一・軽部大（2012）『イノベーションの理由 資源動員の創造的正当化』有斐閣。
10. 谷本寛治編著（2013）『ソーシャル・イノベーションの創出と普及』NTT出版。
11. 谷本寛治編著（2006）『ソーシャル・エンタープライズー社会的企業の台頭』中央経済社。
12. 塚本一郎・山岸秀雄（2008）『ソーシャル・エンタープライズ 社会貢献をビジネスにする』丸善出版。
13. 根井雅弘（2016）『企業家精神とは何か シュンペーターを超えて』平凡社。
14. 野城智也（2016）『イノベーション・マネジメント プロセス・組織の構造化から考える』東京大学出版会。
15. 服部篤子・武藤清・渋澤健（2010）『ソーシャル・イノベーション 営利と非営利を超えて』日本経済評論社。
16. 一橋大学イノベーション研究センター（2001）『イノベーション・マネジメント入門』日本経済新聞社。
17. 米倉誠一郎（2003）『企業家の条件 イノベーション創出のための必修講義

』ダイヤモンド社。

URL 一覧

1. 認定特定非営利活動法人カタリバ <https://www.katariba.or.jp/>
2. 特定非営利活動法人 OVA <http://ova-japan.org/>
3. 株式会社 cotree <http://cotree.co/>