

2020 年度学士論文

セクターを越えた協働による地方活性化の実現

～東京一極集中を活かして～

2021 年 1 月 29 日
早稲田大学商学部 4 年
1F170347-1 齋美里

はしがき

卒業論文を書き終え、「やっと解放される、やったー！」というのが私の今の正直な気持ちです。自分のもつ能力以上のことを求め続けられたこの2年間は、毎日が挑戦でした。でもだからこそ、このように最後までやりきり、一皮も二皮も向けた自分に出会えたような気がして、今まで感じたことのない達成感に満ちています。

小・中・高はバスケが生活の中心で、ずっと打ち込むものがある状態でした。しかし、大学に入学してからは、バスケへの熱も冷め、バイトと勉強をほどほどにこなし、何も目標のない日々で、罪悪感を感じていました。そんな日々を良い意味で一転させてくれたのが、谷本ゼミとの出会いです。東日本大震災以降、環境問題や社会貢献などに興味があった私は谷本ゼミで学べる分野にとっても魅力を感じました。そして入ゼミが決定し、早速いくつかのタスクが与えられました。好きなことは体を動かすことと絵を描くこと、嫌いなことは本を読むことと字を書くことだった私は、最初に与えられたそのタスクの内容や量をみて、「入るゼミ間違えた！」と心の底から思いました。だからそのころの私は、周りについていけないかの不安ともっと勉強しておけば良かったという後悔で一杯でした。先輩方との顔合わせで自己紹介をしたとき、同期のみんなは、名前だけでなく今後どのようなことを頑張っていきたいのかなどを話す余裕があったようですが、私には、小さい声で「齋美里です。頑張ります。」しかいうことができませんでした。そんな私に、谷本先生は「齋美里、自信を持って！勝負はここから」と満面の笑みで声をかけてくれたことを昨日のように思い出します。今、あの頃の自分に声をかけられるなら「大丈夫！こんなに変わったよ！4万字以上の文章もちゃんと書けるようになったんだよ！」と胸を張って言いたいです。

ゼミが本格的に始まって、3年生の1年間は嵐のように過ぎていきました。1つのプロジェクトに対して約2か月間の準備期間があり、たくさんの基礎文献や英語文献を読んで、議論をして、終わったかと思いきや次のプロジェクトの準備が始まる。そんな日々を過ごすうちに、少しずつできることが増え、自らの成長を感じれるようになりました。そんな中、同期最後のグループ活動「ステイクホルダー・ミーティング」のリーダーを任せていただきました。初めてそのような周りを引っ張る立場になったことや、同期で一緒に行う最後のプロジェクトであったということもあり、私はとても焦りました。インフルエンザにかかったり、優先順位の低いタスクを割り振ってしまったり、先生に連絡し忘れたり、、、でもどんな時も隣には同期の姿がありました。また、わからないことがあって質問すると親身になってくれる先輩方にも何度も救われました。そんな周りの支えもあって、YKKAPの方々の前でなんとか納得のいくプレゼンを行うことができました。たくさん失敗して、たくさん凹みましたが、絶対に妥協はせずに取り組めたからこそ、出せた成果だったと思います。そしてこの経験がなければ今の私はありませんでした。リーダーを任せてくれた谷本先生には感謝しています。

また、私にとって一番印象深いのは、4年の夏合宿です。本来であれば台湾で行うもので

すが、昨今の情勢を鑑みて早稲田大学で行いました。1人で後輩を受け持つことや、zoomを通してのグループワークは並大抵のことではありませんでした。班の後輩のみんなには、「何とかなる！」と毎回声をかけ鼓舞していましたが、「何とかしなきゃ、何とかしなきゃ」と、私がつてつもなく焦っていたというのは今だから言える話です。でも、今までの失敗を思い出しながら、優先順位をつけて、一つ一つやるべきことを丁寧にこなしていたら、いつのまにか終わっていました。本番では準備したことを全て発表したくなってしまって、空回りする場面も多々ありましたが、全ての力を出し切れたので悔いはありません。このように大きな壁を乗り越えることができたのは、目指していた先輩の存在と一生懸命な後輩のおかげです。去年の合宿で私たちの班を引っ張ってくれた先輩は、自分のことだけでも一杯一杯なはずなのに、いつも私たち後輩に気を配ってくれ、温かく包み込んでくれるような方でした。わたしは1年前からその先輩のようになることが目標だったので、少しでも近づくことができたら嬉しいです。また、zoom越しに毎週顔を合わせ、割り振ったタスクを一生懸命やってきてくれる後輩にもいつも支えられていました。本当にありがとう！

本文を書き終え、最後に今こうしてはしがきを書いています。最初はもう一文字も書きたくないくらい文字から離れたくなりました。でも、いざ振り返ると良い思い出も苦しかった思い出もたくさん頭に浮かんできます。そんな、濃く充実した日々を締め括る卒業論文で、私が選んだテーマは「東京一極集中と地方創生について」です。中学校の修学旅行でしか、来たことなかった東京で一人暮らしを始めて、常に感じていたのが「何もかも多すぎる」ということです。実際私も上京してきた身ですが、加速度的に閑散としていく地元との差に疑問に感じていました。しかし今更東京一極集中を止めることは不可能だと考えました。だから調査したいと思ったのが、東京への資産の集積を止めずに、そこで進化し続ける資産を地方に分配する仕組みです。今回はNPO法人ETIC様の「みちのく復興事業パートナーズ」の取り組みを事例分析の対象とし、ETICの山内様、株式会社電通の阪中様、NPO法人ザ・ピープルの吉田様にインタビューにご回答いただきました。この場を借りて感謝の気持ちを表したいと思います。お忙しいところ、一学生の私のお願いに真摯に対応して下さい、本当にありがとうございました。

2年間のゼミ生活で、たくさんの方々にお世話になりました。

すべてのプロジェクトがスムーズに進行できていたのは一重に森塚さん、斎藤さん、笹森さんの支えのおかげです。いつも笑顔で私たちの発表を見守り、フォローしてくださいました。本当にありがとうございました。

それぞれが私にないものをたくさんもっていて尊敬できる同期のみんな。だいぶ人数は減ってしまったけど、何もできなかった私を励まし、奮い立たせてくれたみんなには本当に感謝しています。

そして、最初のころのただニコニコして、ただ同期に置いてかれまいとついていつているだけの私を見捨てず、期待してくれた谷本先生。時には厳しく能力範囲以上のことを求め、

時には優しく進むべき方向のヒントを与えてくれ、そして今2年間を振り返り「確実に成長した」と思わせてくれました。谷本ゼミとの出会いがすべてを良い方向に変えてくれました。本当に感謝しています。ありがとうございました。

最後に、たくさん心配させてしまった家族。心が折れそうになったとき、折れてしまったとき、いつも連絡してしまいました。「人と比べない、最善を尽くしてダメなら仕方がない、その時の頑張りはず美里の力になっている」とどんな時も私を励まし、勇気をくれました。本当にありがとう。

谷本ゼミでの学び、感謝の心を土台として、カッコいい社会人になります。次は尊敬される側になります。本当にありがとうございました。

2020年12月18日

齋美里

目次

第1章 東京一極集中と問題意識	7
第1節 問題提起	7
第2節 本論文の構成	9
第2章 政府・企業・NPOの協働	11
第1節 政府への期待と企業の新たな役割	11
第2節 台頭するNPO	11
(1) NPOの定義	11
(2) NPOの分類	13
第3節 協働とは	14
(1) 協働の定義	14
(2) 組織間関係からみるNPO発展史	15
1) 谷本・田尾(2002)「NPOと企業の関係パターン4段階」	15
2) Austin & Seitanidiの「協働4ステージ」	16
(3) 協働のメリット	18
(4) 協働の課題点	19
第4節 中間支援組織の必要性	20
(1) 中間支援組織に求められていること	20
(2) 中間支援組織の類型	22
(3) 日本におけるNPO支援組織の現状	22
(4) 米国におけるNPO支援組織の現状	23
第3章 社会的企業とソーシャル・イノベーション	24
第1節 イノベーションとその担い手	24
(1) イノベーションとは	24
1) イノベーションの多様な概念	24
2) オープン・イノベーションによる知識創造	25
(2) ソーシャル・イノベーションとは	26
1) ソーシャル・イノベーションのタイプ	26
2) ソーシャル・イノベーションの担い手とは	27
3) ソーシャル・エンタープライズの登場と背景	28
第2節 ソーシャル・イノベーション、創出と普及	29
(1) ソーシャル・イノベーションのプロセス	29
1) 創出のプロセス	30
2) 普及のプロセス	31
(2) 創造の場	31
第4章 事例分析	33

第1節 事例分析の手順	33
(1) 事例分析の目的	33
(2) 事例分析の手順	33
第2節 企業・中間支援組織・現地組織の協働	36
(1) 事例概要	36
(2) 事例選定理由	36
(3) 調査手法	37
(4) 事例分析	39
第3節 考察	43
(1) 協働によるソーシャル・イノベーション創出のために必要な要素	43
1) 豊富なソーシャル・キャピタルを有した中間支援組織の存在	43
2) 「支援する/される」ではなく、「互いに学び合う」関係であるという意識	44
3) 情報発信における工夫	45
(2) 乗り越えなければいけない課題	45
1) 集中型と分散型の普及システムの連動と「ビジネス」としての継続性	45
第5章 地方活性化のためのソーシャル・イノベーション創造のために	48
第1節 振り返りと問題提起に対する解	48
第2節 本論文の課題	49
文献一覧	51
URL 一覧	52

第1章 東京一極集中と問題意識

第1節 問題提起

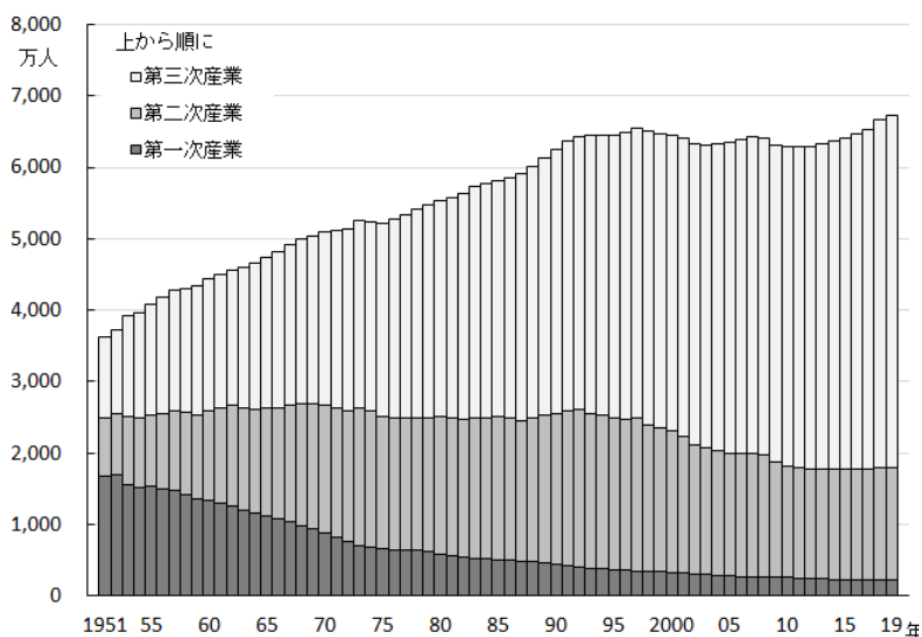
現在日本は 2008 年をピークに総人口が減少に転じており、人口減少時代を迎えている。国立社会保障人口問題研究所の将来推計によると、2050 年には日本の総人口は 1 億人を下回ることが予測されている。人口構成も変化し、1997 年には 65 歳以上の高齢人口が 14 歳未満の若年人口の割合を上回るようになり、一方で 15 歳から 64 歳の生産年齢人口は 2017 年の 7596 万人が 2040 年には 5978 万人と減少することが推計されている¹。このように人口減少、主に労働人口の減少はあらゆる地域での生産・サービスの提供といった供給面やそれを購入する需要面の縮小を促すため、大きな社会問題となっている。そして、人口減少の主な原因として考えられているのが、「東京一極集中」である。筧（2015）によると、東京一極集中は全部で 3 回あった。1 回目が 1964 年の東京オリンピックと 1970 年の大阪万博の開催で勢いづいた 1973 年までの高度経済成長期である。次が 1993 年頃までのバブル崩壊前後である。株式や不動産の価格が高騰し首都圏を中心に経済成長が進んだ。そして 3 回目が 2000 年以降から現在に至るまでである。東京一極集中というのは、人口だけでなく、企業・カネ・情報・技術・政治・文化など、社会における資本・資源・活動の集積を意味し、あらゆる問題・リスクが生まれた。例えば、交通渋滞、通勤ラッシュ、地価の高騰、居住環境の悪化、自然破壊、自然災害によるリスクの増大などである。さらに、東京の発展は地方における雇用の減少、働き手の減少につながり、地域経済を悪化させ、地域格差を拡大させた。ここから、「東京一極集中」は人口減少の原因だけでなく、あらゆる社会的課題の根本であることがわかる。そこで政府は、この問題を解決すべく、東京一極集中の是正と地方の活性化を喫緊の課題と捉え、対策を講じた。まず、2014 年 12 月、第二次安倍改造内閣において、「まち・ひと・しごと創生本部²」が内閣常設の組織とし、多くの予算を投じた。例えば、地方創生推進交付金として 1000 億円、地方大学・地域産業の創生として 101.3 億円、まち・ひと・しごとの創生事業費として 1 兆円、社会保障の充実として 1 兆 994 億円である。さらに、具体的な施策としては、政府関係機関の地方移転や、企業の地方拠点強化、地方移住の促進、地方創生に資する大学改革などを行ってきた。しかしながら、地方圏から東京圏（東京都、神奈川県、埼玉県、千葉県）への転入者が転出者を上回る「転入超過」は 2018 年に約 13 万 6 千人に上り、14 年に比べ 2 万 6 千人増えたことから、東京圏の人口集中はむしろ進んだのである（日本経済新聞、2020 年 12 月 20 日、朝刊 4 ページ）。つまり、政府の政策は全く機能していないと言える。

そもそも人口移動は都市や地域のもつ総合的な力の差異により生じずる結果であり、人口の流れを意図的に攪乱することはきわめて困難であるといえる。さらに、谷本（2020）が「政府でなければ対応できない問題は多いが、『大きな政府』にはそもそも限界がある。政府の失敗、すなわち限られた情報、民間市場の反応に対するコントロールの限界、官僚に対する支配力の限界、政治過程によって課された特約が存在するなど（Stiglitz, 1986）、社会的課題に対応しきれない。」とのべていることからわかるように、複雑に絡み合った社会的

課題が混在する日本において、1つの主体だけでアプローチし解決するのは不可能である。だからこそ必要なのは、他セクターのチカラだ。民間営利セクターや市民セクターの持つリソースを掛け合わせて、社会的課題を解決し、社会に新たな価値を創出していくことが日本の持続可能な発展のためにも重要である。

上記に挙げたように、東京一極集中はあらゆる問題を引き起こした。しかしながら、東京一極集中を肯定的に捉える主張も多い。市川（2015）は「経済のサービス化とソフト化が進む日本では、第三次産業が産業の中心。そして第三次産業は都市の規模が大きければ大きいほど発展する。つまり、富の多くを生み出しているのは大都市部なのだ。だからこそ大都市部、とりわけ稼ぎ頭の東京が日本の大黒柱として率先しておカネを稼ぎ、そのおカネを地方に配分するという仕組みは、実はきわめて合理的なシステムなのである。」と述べている。確かに、日本は経済の発展と共に経済のサービス化とソフト化が進み、第一次産業から第二次産業、第三次産業とコアとなる産業も変化してきた。

図表 1 - 1 産業別就業者数の推移（1951年～2019年）



出所：独立行政法人 労働政策研究・研修機構 「早わかり グラフで見る長期労働統計」 より

都市化の経済、すなわち集積の経済のスケールメリットによって、人々や企業の集中に伴い、第三次産業が生み出す富も乗数的に拡大していくと考えられる。また、国連が発表した2018年の世界都市人口ランキング³を見ると、東京の人口は3700万人を越え2位のデリーと約900万人の差がある。つまり、3700万人という世界最大の都市圏人口を誇る東京は第三次産業の拠点として、世界で最も有利な都市であり、こういったアドバンテージをどのように活用していくかが、今後の日本の持続的な成長に大きく影響すると考える。さらに、市

川（2015）は「日本は人口規模世界1位を誇り、一極集中が進んだ東京という大都市を持っているからこそ、国際競争で欧米といい勝負ができています。」という。もし、東京の総合力が世界で評価されなくなったら、多くの欧米グローバル企業の日本撤退、東京に本社を置く日本企業の没落、投資先としての魅力の低下などあらゆる弊害が生まれるのだ。

これまで見てきたように、日本は人口減少や少子高齢化、それに伴うあらゆる問題をかかえている。今後さらに人口減少が急速に進むと推測される日本ではこれから先、労働力も資源も急速に枯渇していくと予想できる。それを見据えたいま必要なのは、現在政府が行っているような、東京一極集中を是正する取り組みではなく、「集積と集約」を活かした経済社会の創造であると考えます。東京一極集中をメリットととらえ、東京に集まったお金や人材、企業、技術などあらゆる資産を有効活用し、地方に分配させられるような仕組みを社会に普及させることが、日本社会の持続可能性を高めることにつながるのではないだろうか。このように複数の領域にかかわる社会的課題に対しては、セクターを越えたコラボレーションによって取り組む事業体である「ソーシャル・エンタープライズ」（社会的企業）が注目されている。そしてソーシャル・エンタープライズがビジネスを通して社会的課題に取り組むにあたって、新しいアイデアやプロダクト、サービス、仕組みといったソーシャル・イノベーションが必要不可欠だ。谷本（2020）は「ソーシャル・イノベーションを生み出していくアイデアや知識は、1人の企業家や特定の組織内にあるわけではなく、ステイクホルダーとの協働の中で生まれ、実現していく。単一主体では解決が困難な社会的課題に対して、関係するステイクホルダーのオープンな関与と協働が不可欠であり、ステイクホルダーが自由に参入できる場からソーシャル・イノベーションが広がっていく。」と述べている。ここから、社会的課題の解決のためのイノベーションは政府のみならず、多様なステイクホルダーがセクターや専門領域を超えて協働・連携しあう相互行為関係性の中で創出されやすくなるということがわかる。

以上より、本論文では、東京一極集中を肯定的に捉え、東京の資産を有効活用して持続可能な日本社会を実現する方法を考えたい。

そのため、地方を活性化させるための協働や連携、そこから生まれるイノベーションに焦点を当てていきたい。そこで本論文の問題提起を「あらゆるセクターの協働・連携によって、東京の資産を活用・分配し、地方を活性化させるイノベーションとはどのように生まれ、どのように機能し、社会に浸透していくのか。」とする。この問題提起を明らかにするにあたって、第一セクターである政府、第二セクターである企業、第三セクターであるNPOの関係性に注目して、次章から本論文を進めていく。

第2節 本論文の構成

前節では、日本における加速度的に進行する人口減少、そしてその最大の原因が東京一極集中であることを述べた。さらに東京一極集中が起こしうるリスク、それに対する政府の対応に触れた。政府は是正のために莫大な予算を費やしていた。しかしながら、それら政策は

失敗している。人口移動の問題は都市や地域のもつ総合的な力の差異により生じざる結果であり、人口の流れを意図的に変えるのはきわめて困難である。また東京一極集中は世界で日本が評価される一要因であり、今後は東京一極集中を肯定的にとらえ、武器として日本全体の持続可能な発展につなげていく必要がある。そのためには社会的にも経済的にも大きな責任・役割を担う企業や専門的な知識を兼ね備えた NPO など多様なセクターの力が必要不可欠であることは前節でも述べた。このような問題意識から、問題提起をした。

第2章からは、政府・企業・NPOの協働について見ていく。まずは、持続可能な社会の重要性が高まる中で、企業に求められる新たな役割や責任とは何かを明らかにする。そして複雑に絡みあう社会的課題にアプローチするには、企業のみならず、NPOなど第三セクターの力が必要である。そのため、NPO台頭の歴史と種類、存在意義、そして企業とNPOが協働することによって生まれる価値を分析する。企業とNPOの協働を分析するにあたっては、谷本、田尾(2002)の協働4パターンとAustin&Seitanidi(2012)の協働4ステージを比較する。それは、本論文の問題提起「あらゆるセクターの協働・連携によって、東京の資産を活用・分配し、地方を活性化させるイノベーションとはどのように生まれ、どのように機能し、社会に浸透していくのか。」の問いを明らかにするにあたって、どのような協働が必要であるのかを分析するためである。第3章では、イノベーションの種類を整理し、ソーシャル・イノベーションの遂行者として、ソーシャル・アントレプレナー、ソーシャル・エンタープライズがどのような経緯で登場したのかを明らかにする。そして次章の事例分析における分析軸を定めるために、ソーシャル・イノベーションの創出、普及のプロセスを整理する。第4章では、問題提起をより具体的な視点で明らかにすべく、東京の大企業・中間支援組織・地方における現地組織の三者協働事業について事例分析を行う。第3章までの理論からの学びをもとに4つのリサーチ・クエスチョン(RQ)を設定し、三者にメール形式でのインタビューを行い、RQの解を導き出した。その後、考察を行い最終章結論へとつなげる。

¹内閣府 選択する未来—人口推計から見えてくる未来像—「選択する未来」委員会報告 解説・資料集—を参照した。

²まち・ひと・しごと創生本部「平成30年当初予算(地方創生関連)について」を参照した。

³United nation The World's Cities in 2018 p5を参照した。

第2章 政府・企業・NPOの協働

第1節 政府への期待と企業の新たな役割

2015年9月国連サミットで「持続可能な開発目標（SDGs）」が採択されたことからわかるように、持続可能な社会を求める動きは活発になり、世界的に急速に議論が広がっている。社会は大きく分けて政府・企業・市民の3つのアクターによって構成され、限られた資源を使ってそれぞれが個々の役割を果たしている。環境、労働・人権、貧困、少子高齢化、人口減少、地域格差など様々な社会はさまざまな課題を抱えており、こういった社会的課題に誰がどのように取り組むべきかについてはあらゆる議論がなされてきた。谷本（2020）は「日本では、社会的・公共的な課題は政府が担うという考え方が伝統的に強く、民間がイニシアチブをもって取り組むという考え方は弱かった。また、企業が社会貢献活動として広く社会的課題の解決に関わることに高い関心をもっていただけでもないし、また市民がそれを期待していたというわけでもなかった。」と述べている。しかしながら、90年代後半ごろから、社会的課題に取り組むビジネスセクターへの期待は高まっているという。伝統的には、企業にとって「社会的責任とは利潤の拡大や雇用を創出することである」という見解が多く見られた。しかし、近年では、「企業は経済的利益の追求にとどまらず、社会の一員として、持続可能な発展に対して責任を負っている」という見解が一般的になってきた。加えて、かつては政府が直接になっていた公共サービスが民営化され、政府による各種の規制も緩和されるようになった。それに伴い、政府も企業やNPOなどの他セクターが社会的課題の解決のために大きな役割を果たすことを期待している（小島・平本，2011，p4）。企業は経済的な活動を通して、社会や環境、ステイクホルダーに正または負の影響を与える主体であり、求められる責任や役割は大きい。人材、技術、資金などの資源を活用して社会的課題に取り組むことが期待されているのである。つまり、社会から企業に対する期待の高まりとともに、企業に求められる責任や役割も変化しており、企業が保有するあらゆる資源を活用して、イノベーションを起こし社会的課題の解決に貢献することが求められているといえる。

第2節 台頭するNPO

(1) NPOの定義

1990年代以降、世界的にセクターとしてのNPOの台頭が伝えられ、民間企業セクター、政府セクターに続くセクターとして、捉えられる存在となった。1995年の阪神・淡路大震災におけるボランティアの活躍や、98年の特定非営利活動促進法（以下NPO法）の施行、さらには2001年の認定NPO法人制度の施行もあって、NPOという言葉が日常的に登場してきている（伊佐，2016）。谷本，田尾（2002）は、「第三セクター＝ボランティア・セクターは、政府のように権力関係をベースとする再配分のシステムでも、市場のように交換関係に基づくシステムでもなく、基本的に人々の共生的な行為関係をベースに形成される共同システムである。」と述べており、NPOを捉えるにあたって、権力や義務、交換という概念は関係なく、「与える－与えられる、支える－支えられるという共生的な関係性をベースに

置く（谷本，田尾，2002，p15）」ということがわかる。さらに、谷本，田尾（2002）はNPOの特徴として以下の5つを挙げている。

- ①市民の自発的な意思によって社会的使命をもって企てられる。
- ②社会からさまざまな資源（ボランティア、資金、物品、情報）を主として助成・寄付の形で募り集める。
- ③ローカル/グローバル・レベルの福祉、教育、環境、人権などといった領域における問題解決に向け、社会的事業を専門的、長期・継続的に行う。
- ④NPOは政府や市場では対応しきれない（ローカル/グローバル・レベルで）サービスを提供する事業活動を行い新しい社会的付加価値を生み出す。また政府・行政の抱えるさまざまな問題や企業の社会的責任などを批判したり、市民に情報提供したり、アドボカシー活動を行う。
- ⑤ソーシャル・ベンチャーとして新しい可能性を社会に提示する社会的企業家精神を備えている。

そしてNPOによる事業活動には、地域・市民のニーズに密着した柔軟性、ソーシャル・イノベーションを生み出す先駆性・革新性、互いに協力しネットワークを形成していく相互関係性がみられるという。このように、政府のような権力による強制や市場のような見返りを前提とする交換とも異なっていることがわかる。明確な存在理由を持つNPOであるが、市民の多様なニーズに全て応えることができるというわけではない。その原因を小島，平本（2011）は「NPOの多くが、サラモンによって指摘された『NPOの失敗』という問題に直面しているからである。」と述べている。NPOの失敗とは、具体的に以下の4つである。（1）NPOが保有する資源の限界ゆえ、公共的な必要性が存在する場合でも、その必要性を十分に満たすことができない。（2）NPOの活動分野や活動地域は、政府と比較すると限定的にならざるを得ない。（3）NPOの職員やボランティアは、自らの信念を推し進めようとし過ぎるあまり、時に独善的になりがちである。（4）ボランティアによってその活動の多くが担われているNPOは、総体的に成員の専門性が低くなってしまう。だからこそ、他セクターとの協働が大きな意味をもち、シナジーを発揮するのである。先述の特徴を踏まえ、谷本（2020）はNPOを「環境・人権・少子高齢化・貧困・社会的排除などさまざまな課題に関して、政府や企業を批判するだけでなく、直接関わり問題解決に取り組んでいる組織」であるとしている。また、伊佐（2015）は「NPOとは民間組織でありながら、営利を追求するのではなく、自発的意思に基づいて公益の実現を追求する団体」としている。さらに世古（2009）は行政を第一セクター、企業を第二セクター、NPOを第三セクターであるということを断言したうえで、第三セクターを「インプロフィット（非営利）でボランティア（自発的）かつインディペンデント（自立・独立している）」という3つの条件をあわせ持った組織の総体をいうものである。」と説明している。以上を踏まえ、本論文では、**NPO**を「あらゆる社会的課題の解決に取り組むことを目的とし、その使命を果たすために非営利かつ自発的に設立された自立的な組織」と定義する。

(2) NPOの分類

NPOはNonprofit Organizationの略称で、非営利組織と訳されている。NPOはもともとアメリカで法制度化された組織だが、日本ではアメリカの法制度を意識して、NPO法や認定NPO法人制度が制定されたという経緯がある。そのため、日本政府は、調査を実施する際、アメリカ的なNPOの定義をベースにしているというのが現状だ（伊佐，2016，p8）。さらに、アメリカではNPO/NGOといった第三セクターの動きが活発だ。よって、以下より、アメリカのNPOを例にとり、3つのタイプに区別していく。ここでは谷本，田尾（2002）を参考にする。

図表2-1 NPO 3つのタイプ

	〈慈善型〉NPO	〈監視・批判型〉NPO	〈事業型〉NPO (社会的企業)
時期	伝統的	主に60年代後半～70年代以降	主に80年代～90年代以降
活動内容	慈善活動	企業、政府活動の監視・批判、要求	社会的サービス提供、調査、情報提供
組織運営	アマチュアリズム・ボランティア	アマチュアリズム・ボランティア/ プロのスタッフによる運営	プロのスタッフによる運営
主たる資金源	寄付	寄付	事業収益
企業・政府との関係	独立(コラボレーションも)	独立	独立/コラボレーション

出所：谷本・田尾（2002）p17より

上記の表のように、NPOは〈慈善型〉〈監視・批判型〉〈事業型〉の3つのタイプに分類される。チャリティーを行う慈善型のNPOが主体であった時代から、60年代後半～70年代にかけては政府・企業に直接活動を行う監視・批判型NPOの運動が広がり、80年代～90年代にかけては社会的な財・サービスの提供、アドボカシーを社会的な事業として行う事業型のNPOが増えている。

まず、慈善型NPOは利他主義な慈善活動を行い、組織は主にアマチュアによって運営され

ている。さらに企業との関係は主として企業がNPOに寄付を与えるというドニー・ドナー関係である。次に、監視・批判型NPOは企業活動の監視・批判・要求を行う団体を指す。例えば、環境、反戦、人権、消費生活などの問題に関してローカル/グローバルレベルで反社会的な行為を行った企業に対して市民団体が直接的な批判・要求運動を行うものである。このタイプのNPO/NGOは企業活動のグローバル化に伴って、とくに地球環境問題、人権問題、スウェット・ショップ問題などに関して監視し批判する存在としてその機能や役割は現代の社会経済システムにおいて重要な牽制力となっている。最後に事業型NPOは有料・有償による社会的サービスの提供、情報提供・政策提言活動を社会的事業として行っている。こういったNPOの活動は政府や企業に対する批判運動にとどまるものではなく、具体的な事業活動を通して新しいオルタナティブな社会経済システムをつかっていく主体となる。さらに、市場競争の中、事業収益を求めて企業とほとんど変わらない形で社会的な財・サービスを提供するNPOも増えている。社会的サービスの領域としては、保健・医療、教育、芸術・文化、スポーツ、職業訓練、デイケア、アドボカシーだけではなく、同業のNPOを資金的支援やマネジメント支援を行うことによってサポートすることも含まれる。こういった領域で事業を行うNPOが企業とコラボレーションを組むケースも多く見られるようになっている。以下から、協働を定義したうえで、慈善型、監視・批判型、事業型NPOと企業の関係パターンを挙げ、本論文の問題提起を明らかにするためにはどのような協働が必要なのかをみていきたい。

第3節 協働とは

(1) 協働の定義

まず、企業・NPOが協働することの意義を理論的観点から明確にし、「協働」とは何かを整理していく。小島（1998）はNPOの存在理由として、①歴史的所産 ②政府の失敗 ③市場の失敗 ④自由と多元的価値の確立 ⑤連帯 の5つをあげている。このうち②政府の失敗と③市場の失敗に関しては社会において、満たされていない需要やニーズが存在することを意味しており、その供給者としてNPOの存在意義があるという。また、④自由と多元的価値の確立と⑤連帯に関しては、市民の社会参加を促す必要があり、それを担う存在としてNPOの活動に注目が集まっているのである。また、横山（2003）は「健全な多元主義を維持して、社会的厚生を向上させるためには、社会性の追求（社会的ニーズや情報の把握等）にたけたNPOと、ニーズ充足能力に優れている企業が補完・相乗効果が生じるようにパートナーシップを構築していくことが望まれている。」と述べており、企業とNPOの協働には大きな社会的意義があるということがわかる。このような協働の意義や背景を踏まえ協働を定義する。世古（2009）は協働を「『お互いを理解しあいながら共通の目的を達成するために協力して活動すること』『社会の課題の解決に向けて、それぞれの自覚と責任の下に、その立場や特性を認め合い、目的を共有し、一定の期間、積極的に連携・協力することによって、公共的な課題の解決にあたること』」としている。さらに、小島・平本（2011）

は異なる3つのセクターに属するNPO、企業、政府による『戦略的協働』の重要性を挙げ、次のように定義している。すなわち、「NPO、政府、企業という3つの異なるセクターに属する参加者が、単一もしくは2つのセクターの参加者だけでは生み出すことが不可能な新しい概念や方法を生成・実行することで、多元的な社会的価値を創造するプロセス」である。したがって、協働とは次の3つの要素が含まれている。(1) 共有の目的、すなわち社会的課題解決に向けて2つ以上の異なるセクターが協力して活動する。(2) パートナーの自覚、責任、立場、特性を理解し認め合う。(3) 単体の組織では実現不可能な問題に対する手段としてのアプローチである。

(2) 組織間関係からみるNPO発展史

前節で、NPOの3つのタイプを見てきたが、これらのNPOはそれぞれ企業と関係を持っており、かかわり方の変化と共に、NPOの存在意義は高まり、解決しうる課題の幅も広がりつつある。かつては公共的な問題に取り組むのは政府の役割であるというのが、社会における見解であった。しかしながら、社会的課題の多様化・複雑化が進行する中で、企業やNPOといったセクターのもつリソースを活用することが重要となっている。そのため、ここからは企業とNPOの関係性に注目して、今後求められる新たな関係や役割、責任を明らかにしていく。

1) 谷本・田尾(2002)「NPOと企業の関係パターン4段階」

谷本, 田尾(2002)によると、それらの典型的な関係パターンは4つに区分されるという。①企業によるNPO支援(ドニー・ドナー関係)、②市民運動型NPOによる企業監視・批判、③NPOによる企業の社会的評価、④NPOと企業の競争/コラボレーションである。前節であげたNPOのタイプの慈善型は①、監視・批判型は②、事業型は③・④に対応している。谷本, 田尾(2002)を参考に、ここからより詳しく企業とNPOの関係パターンを説明していく。企業とNPOのコラボレーションにおいて、企業がNPOに寄付するというドニー・ドナー関係が頻繁にみられるようになった。従来は企業のフィランソロピーに対する姿勢が企業批判に対する免罪符や他社との横並び意識であった。しかしながら、70年代から企業の社会貢献活動の基本姿勢として他社の利益を尊重することが自己の利益につながるという「啓発された自己利益」の発想がいわれるようになり、80年代後半以降はコミュニティに対する戦略的な社会投資と理解する発想も広がった。つまり、企業はコミュニティから信頼されるために経営活動や社会貢献活動を進め、それが社会における企業価値、レピュテーションに結びつくというような仕組みがつけられていったのだ。企業の社会に対する責任や役割が変化していく中、企業の反社会的行為に対して市民が批判・監視する動きが活発になっていった。これが企業とNPOの2つ目の関係パターンである。企業に対する直接的な批判運動がボイコット運動、株主行動、ロビー運動、訴訟などの手段によって行われたのである。つまり、消費や投資の力を利用し市場メカニズムを通して企業に対して影響を与えるという発想・動きが広がっていった。続いて、NPOと企業の評価する/評価されるという関係

が現れるようになった。NPO は企業の環境や人権、コミュニティなどの社会的側面を独自の指標等を活用して評価し、新しい社会経済システムを展望した上で、企業が社会的に責任ある活動を行っているかどうかを問うのである。そして近年多くみられるようになってるのが、企業と NPO が協力して社会的事業をおこなっていくという関係である。

協働関係になった NPO と企業はそれぞれの強みを持ち寄り、それぞれの弱みを補完しあって社会的課題の解決や新たな社会的価値創造を目指すのである。谷本 (2020) はこのような社会的協働が広がってきた背景として「現代の複雑な社会、環境問題に対して、1つのセクターや組織では対応できない」ことを挙げている。政府の失敗や NPO の資金面や技術面における限界が存在する中、事業型 NPO の登場や企業がビジネスとして社会・環境問題に取り組む可能性の広がりといった新たな動きが盛んになった。そこで共通の目的や使命をもった異なるセクターが協働し、1つの組織では対応することが難しい課題にアプローチすることで持続可能な社会の実現に貢献するようになったのである。したがって徐々に NPO と企業は対等な関係性に移行しているということがわかる。

2) Austin & Seitanidi (2012) の「協働 4 ステージ」

前項では、谷本、田尾 (2002) の企業と NPO における 4 つの関係パターンみた。本項では、Austin & Seitanidi の 4 ステージ (Austin, J.E., & Seitanidi, M.M, 2012a, pp.738-745) の協働関係を挙げた上で、前項の 4 パターンと比較し、本論文の問題提起を明らかにするにあたって、より適切な協働とは何かを分析していく。Austin & Seitanidi (2012) の協働の 4 ステージとは、①フィランソロピー型 (Philanthropic) ステージ、②取引型 (Transactional) ステージ、③統合型 (Integrative) ステージ、④変換型 (Transformational) ステージである。

フィランソロピー型ステージの協働では、資源の流れは主に一方通行であり、企業から NPO に流れていく。NPO は特定の社会的ニーズに対応するために企業に不足している組織能力をもち、企業は非営利団体に不足している資金を持っている、という理解から企業は資源提供者であり NPO は実行者である。企業にとっては NPO への寄付は、社会により貢献しているという印象を与えることができ、NPO にとっても企業から重要な資金提供先として選ばれることは社会の信頼を獲得し、レピュテーションを高めることにつながられるというメリットがある。逆にいえば、一方の評判の低下はもう一方のリスクになるため、互いにモニタリング機能を果たしているともいえる。この段階において、企業は特に重要なステイクホルダーを従業員と位置付けている。それは、企業が慈善活動を行う動機を社会の評価の獲得と相まって優秀な従業員を惹きつけることと考えているからである。先に挙げた企業と NPO の協働パターンと比較すると、企業から NPO への一方通行の資源提供や、企業のレピュテーション向上、という要素においては、①の企業による NPO 支援と重なる。さらに、モニタリング機能や企業の健全な活動における牽制力、として働いているという要素においては、②の市民運動型 NPO による企業監視・批判と共通する部分がある。

そしてこのようなフィランソロピー的な協働がより発展した状態になると、取引型ステ

ージの協働へと移行する。このステージになると、資源は一方通行から、両方向に流れていく。協働の種類は、従業員ボランティアプログラムへの参加、CRM、イベント、スポンサーシップなど多岐にわたる。企業のボランティア活動は、NPO との高度に構造化された共同プロジェクトへと発展することが多く、特定の目的のために協働する傾向がある。企業にとって、NPO と共同で開発したプログラムへの参加は、地域社会の親善獲得や、従業員の帰属意識の向上、新たな能力の開発など相互作用の価値を創造するというメリットを獲得することになる。さらに、従業員はボランティア活動が単なる時間や手作業ではなく、意義や専門的なスキルを身に付けさせ、NPO への潜在的な資源移転価値が高まるという。このように、フィランソロピー型ステージの協働における金銭的な資源提供とは異なり、非金銭的な取引型の協働ステージにおいては、パートナー間のより深い関係性を生み出し、それによって金銭的な寄付だけでは発生しなかったであろう、より高い相互作用の価値を生み出すのである。また、双方は相手のリソースにアクセスすることができ、非共有リソースを取り込むことで、競争優位性が高まる。以上より、先に挙げた NPO と企業の協働パターンと比較すると、金銭的取引のみならず、両者の能力開発やスキルや知識といったより専門的な資源の双方向の移転など、④の企業と NPO のコラボレーションに一部当てはまる。異なる部分としては、Austin&Seitanidi (2012) の取引型ステージの協働は社会に新たな価値を提供するというよりは、企業と NPO 両者の能力開発やそれぞれの価値向上に重点をおいていることである。そして次に協働のステージがあがると、統合型ステージの協働が創出される。この段階になると資源が双方向で流れるというよりは、社会的価値を共創するために統合される。両者はコア・コンピテンシーを活用し、相乗効果のある革新的な解決策を提供するのである。さらに、この段階においては、より多くのリソースや、より優れたリーダーシップを必要とするため、両者の高いコミットメントとコミュニケーションが重要になるのである。谷本、田尾の協働パターンと比較すると、④の企業と NPO のコラボレーションに当てはまるといえるが、社会的課題の解決に重点が置かれ、その後の社会の変革には重きが置かれていない。つまり、社会的課題を解決するための革新的なソリューションは提供されるが、それを社会に広く普及・浸透させていくということは考慮に入られていないということである。そして最後に、変革型ステージの協働では、社会的ニーズとそのニーズを満たすための役割についての両者の学習から始まり、社会的課題の解決を目的とした新たな製品・サービス・仕組みの創造、すなわちソーシャル・イノベーションを共創する。パートナーは両者に関連する社会的課題について把握・理解し、ソーシャル・イノベーションを通じて人々の生活をより良くする変革を実現することを使命としている。さらに、取り組んでいる社会問題が緊急性や複雑さを増すにつれ、解決策に他の組織を巻き込んでいく必要性が高まる。そのため、マルチセクターのコラボレーションが生まれる。そして各組織とその人々の意識を変え、社会的・経済的・政治的なシステムを変革するため、ミクロ（個人）、メソ（各組織）、マクロ（社会）全てに影響を与えるということである。以上の特徴を谷本、田尾の協働パターンに当てはめると、④の企業と NPO のコラボレーションに当てはまるとともに、より高度な協

働ステージとなっている。協働にかかわった人々だけでなく、ソーシャル・イノベーションによって影響を与えられた人々の意識も変革する。それだけでなく、社会全体に社会的価値を創造する動きの普及・浸透させることを目的としているのである。

以上より、谷本、田尾（2002）の4つの協働パターン、Austin&Seitanidi（2012）の協働4ステージをみると、同じ4種類で区分されているものの、それぞれの組織間関係で重要視されていることや、目的には相違があった。本論文における問題提起「あらゆるセクターの協働・連携によって、東京の資産を活用・分配し、地方を活性化させるイノベーションとはどのように生まれ、どのように機能し、社会に浸透していくのか。」を明らかにするにあたっては、事業型NPOと企業による協働についてより深め、Austin&Seitanidi（2012）の変革型ステージの協働における「ソーシャル・イノベーション」がどのように創出され、普及していくのかを明らかにする必要がある。そのため次項からは、このような高次段階における、企業とNPOの協働のメリットや課題点を挙げ、その課題解決のために必要な要素とは何かを明らかにしていく。

(4) 協働のメリット

企業とNPOが協働関係を結ぶことのメリットを営利企業間で組織間関係を持つことと比較して挙げているのが横山（2017）である。横山（2017）によると、企業間の組織間関係だと個別組織にとっての目的が自己利益の最大化にあるという暗黙の共通の前提の下で理論構築されているという。Sagawa Segel（2000）は営利企業間の協働は、より効率的かつ効果的に機会にアプローチして、利益を得ることを目的としているという。パートナーと高度な技術や知識などを共有し、新たな市場への進出を早め、競争優位を獲得することを営利企業間の協働において、最も重要な要素としているのである。そのため横山（2017）は「組織間関係理論は、価値創造の局面では共同でより多くの利益を創出すること（パイの拡大）が目指される一方で、そうして生み出された利益を配分する局面では、両者の間でどちらがどれだけ割合を確保するのかというせめぎ合い（パイの取り合い）が生じると想定される。」と述べている。一方で、企業とNPOの協働は、第一義的に社会的価値創造のために組まれているという。企業とNPOの組織間関係では、両者が社会的価値という単一尺度では測れない多元的価値に基づく多様な利益の獲得を目指している（横山，2017，p17）。つまり、営利企業間の協働とは異なり、企業とNPOがそれぞれ自己利益として追求するものは重ならないため、直接的なパイの取り合いは生じないということだ。

さらに、谷本（2006a）は企業とNPOが協働して社会的事業に取りくむことによるメリットをそれぞれの立場から挙げている。NPO側からみると、企業とコラボレーションを組むことで、まずは資金的・人的・技術的な支援を得ることができ、その活動の幅を広げていくことができる。また協働活動を通してビジネスの世界を知り、マネジメント技法などを企業側から学習することもでき、組織としての成熟が期待できるという。一方企業側からみると、社会的な事業にかかわっていくにあたって、NPOはそれぞれの領域で専門的な知識やネット

ワークを持っており、重要なパートナーとなりうる。企業で働く従業員にとっては、NPO と連携した社会貢献活動の経験を通して、今まで醸成されることのなかったボラティア・スピリット等、価値観を広げることができる。さらに企業が社会的課題の解決に貢献することで、ステイクホルダーからの社会的信頼を高め、レピュテーションを向上させることができる。またこういった活動を通して、新たな社会的事業が生まれる可能性もあるのである。また、企業は具体的問題領域への橋渡し役・調整役として NPO を位置付け、活用することができるという（谷本，田尾 2002， p 42）。

(5) 協働の課題点

前項では、企業と NPO の協働により得られる両者のメリットを挙げたが、本項では、協働する事で生まれるそれぞれの課題点をあげる。

まず、企業に求められる課題としては、①社会貢献活動をマネジメントしていくこと、そして②ステイクホルダーにアカウンタビリティを明確にしていくことが挙げられる。（谷本，2020， p178）さらに、企業が NPO との連携を進めるうえで、NPO/NGO 等にとっての今後の課題として経団連の 2017 年の調査¹によると、社会のニーズにあった新規事業の開発（51%）、社会に対するメッセージの発信力の強化（50%）、組織運営のガバナンスの強化（37%）などが挙げられている。本調査は 2005 年から 3 年ごとに実施されているが、ガバナンスの強化を求める企業側の声は微減となった一方で、社会ニーズの把握とニーズを満たす新規事業の開発、支持者の巻き込み、取り組みの発信といった社会に働きかける能力に関連する要求は増加していた。次に NPO 側に求められる課題を挙げる。谷本（2006a）は、①専門的な知識やネットワークをもっていること ②マネジメント・システムを充実させること ③ソーシャル・アントレプレナーシップの必要性 ④NPO を支援する NPO の必要性 の 4 つの課題を指摘している。以下より詳しく説明していく。

①専門的な知識やネットワークをもっていること：企業が NPO とパートナーとなり、社会的事業に協力して取り組んでいく際、目標達成のための手段をきちんと備えているかは重要である。社会的課題に関する専門的な知識や、他者や他組織とつながることのできるネットワークなどである。新たな社会的価値を提供する手段や能力を持たず、ただ支援を求める NPO は魅力的ではない。

②マネジメント・システムを充実させること：企業にとってパートナーシップを組む相手が、健全な組織運営を行えているかどうかは大きなポイントとなる。ガバナンス体制が充実していることが前提となり、パートナーとなるのである。NPO も企業と同様、継続的に事業を運営するためには、外部からさまざまな資源をインプットし、新たなサービスや商品を社会への付加価値として創出するというアウトプットが大切なのである。さらにその際、特に重要な点として谷本（2006a）は、①理事会の体制のみならず、内部統制システムが機能しているか、②あらゆるステイクホルダーに対して情報開示ができているか、③社会的事業の成果の測定と評価はできているか、④ステイクホルダー・エンゲージメントはなされているか

るか、の4つを挙げている。しかしながら、NPO市場があまり発達していない日本において、これらの4つの項目がきちんと達成されているのかを見極めることは難しい。

③ソーシャル・アントレプレナーシップの必要性

経済的成果とともに社会的成果を目指し、社会的課題の解決のために新たな製品やサービス、仕組みを創造するソーシャル・イノベーションを創造するためには、NPOの企業家精神が必要不可欠である。直面する社会的課題を誰が担うのか、という議論とともに「ソーシャル・エンタープライズ」が台頭した。社会的課題の解決をミッションとしてもち、事業として取り組む新しい事業体である。これは非営利組織形態、中間法人形態、営利組織形態などさまざまである。そして、その中核を担うソーシャル・アントレプレナーが事業や提供する商品・サービスを通して市場社会に社会的メッセージや新しい価値を伝えていくのである。つまり、ソーシャル・イノベーションを推し進めていく。そのためには、革新的なアイデアやイノベティブな取り組み・仕組み、そして社会的インパクトの広がりが必要であり、ソーシャル・アントレプレナーシップが重要である。

④NPOを支援するNPOの必要性

上記の3つの課題に関連するが、全てのNPOが経営資源や企業家精神を備えているわけではなく、マネジメント体制も脆弱である。したがってNPOの運営を支援したり、他のセクターとマッチングさせたりすることを事業とするNPOの存在、すなわち中間支援組織の存在が重要になってくる。

第4節 中間支援組織の必要性

NPOと企業が協働するにあたって、NPOに求められる課題について挙げた。中でも協働という仕組みを社会に定着させ、対等なパートナーシップによる協働を実現し、イノベーションを創出するにあたってはNPOを支援するNPO、中間支援組織の存在が重要となってくる（世古，2009）。そのため、本節では、中間支援組織に求められている役割や日本における中間支援組織の現状を探る。

(1) 中間支援組織に求められていること

本論文における、中間支援組織の定義は内閣府による定義を参考にしたい。そのため、中間支援組織を「多元的社会における共生と協働という目標に向かって、地域社会とNPOの変化やニーズを把握し、人材、資金、情報などの資源提供者とNPOの仲立ちをしたり、また、広義の意味では各種サービスの需要と供給をコーディネートしたりする組織」と定義し、本論文を進めていく。

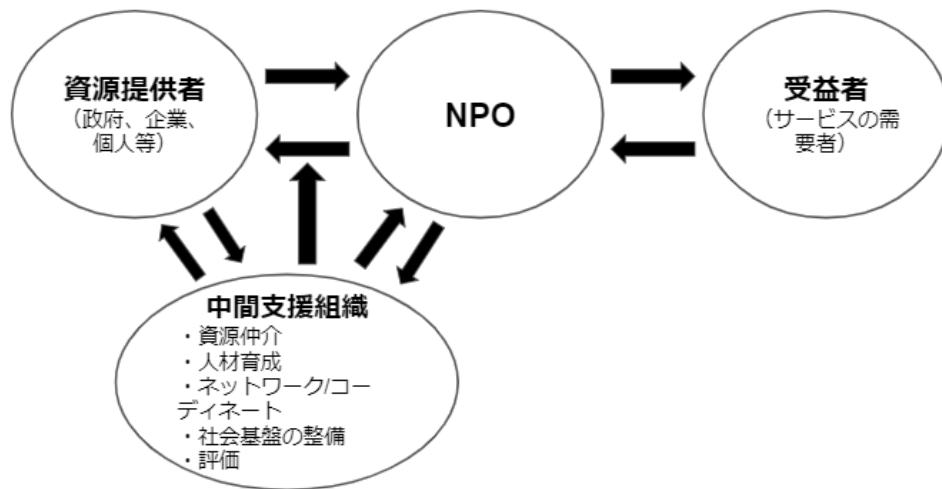
前半は世古（2009）、後半は木村（2016）を参考にして、中間支援組織に求められていることをまとめていく。

2000年代にはいって、NPOの促進や支援のための中間支援組織や施設の設置の動きが盛んになってきた。しかし、その性格や役割、設置の主体と管理運営組織、施設設備のハード

にいたるまでその姿はさまざまで、あり方についても定まったものが提示されているわけではないという。NPO の発達したアメリカにおいても、多様な中間支援の活動や組織が存在しており、日本においても今後さまざまに姿を変えながら、NPO の発展の過程に即した支援が求められることは当然である。先述したように、全ての NPO が経営資源や企業家精神を持ち合わせているわけではなく、マネジメント体制も脆弱である。また、社会における問題解決の必要性を感じて、組織形態になったものの、限られた資源をどこにどれだけ投入すべきかや、誰の後援を受けるのが適切かなど、多くの課題を抱えている。知識や情報が十分でないために、意図した活動が満足のいくレベルに達することもなく、解散する市民活動も少なくない。そこで、中間支援という、「組織的あるいは経営的に十分な自立に至っていない市民活動を、事業体として活動を展開できる NPO にまで高めるのを手助けする」しくみや「市民の動きをそれぞれの目標に近づけるためのインキュベートの役割を果たす」機能が必要である。つまり、世古は中間支援とは、NPO の運営や取り組み自体を支援するためだけでなく、市民主体の社会を実現するための基盤づくりのためにも必要不可欠な機能であると考えている。

一方で木村 (2016) は社会的企業 (ソーシャル・エンタープライズ) を支援する機能として中間支援組織を位置付けている。社会的企業とは、①事業性、②革新性、③社会性の3つの要件を持ち合わせる事業体であり、政府の役割と限界、ボランティアの可能性と限界の議論の高まりの中で、その存在意義は高まった²。社会的企業には営利組織 (社会志向型企业) と非営利組織 (事業型 NPO) があり、これらの支援者には、個人、民間の団体、企業の CSR、行政などが挙げられる。社会的企業はその活動のために、支援を要求する。しかし、どのような支援をどの程度、どれくらいの期間にわたって欲しているのか等、取り組む事業の種類や段階により、支援内容は多様である。そのため、十分な情報がないまま、支援者が社会的企業に支援を行っても、満足のいくレベルの支援にはならなかったり、継続的な関係の構築にもつながらなかったりする可能性は大いにある。だからこそ、社会的企業が求めている資源と、支援者が提供しようと試みる資源とのマッチングが重要になる。このように、中間支援組織には資源のマッチングを調整し仲介する役割を果たすことが望まれる。さらに、コンサルティング機能や社会的企業育成への関与も中間支援組織が果たすべき役割として期待されている。

図表 2-2 中間支援組織の活動実態



出所：内閣府 NPO ホームページ 「平成 13 年度中間支援組織の現状と課題に関する調査」を元に筆者作成。

(2) 中間支援組織の類型

中間支援組織は市民主導の社会を創り上げるための基盤を構築するためや、社会的企業が成立し、発展しうる社会環境・制度環境を作り出していく上で、極めて重要な存在でもある。ここからは、先述した中間支援組織の存在意義を踏まえたうえで、中間支援機能の多様性を挙げ、類型化していく。

藤井（2016）によると、中間支援機能は①経営支援・起業支援（起業家支援、コンサルティング、マーケティング支援）、②人材育成（現場スタッフの問題解決能力向上や理念共有・参加促進）、③資源媒介：資金、人材、④場の支援、⑤連帯構築機能（事業連携を含む）、⑥新規事業開発、⑦政策提言・調査研究の7つの機能がある。どの機能に特化して、問題にアプローチするのは、中間支援組織それぞれで異なってくる。

(3) 日本における NPO 支援組織の現状

日本においては、1990 年代後半から現在にかけて NPO にかかわる制度や支援体制の整備はかなり進んだ。1998 年には、特定非営利活動法人制度が発足し、市民活動を行う団体が簡単に法人形態になることができるようになった。さらにその 10 年後には、公益法人制度改革によって市民活動団体が一般法人の形で活動できるようになり、NPO や市民活動を多角的に支援する NPO が多数つくられるようになった。非営利セクター全体の底上げを図ることを目指した全国型の支援組織と地域に根差す NPO を支援する地域型に分けられる。全国型の支援組織は、主に前項で挙げた類型のうちの⑦政策提言・調査研究の活動を行っている。また、全国型 NPO 支援組織である、日本 NPO センターは日本の NPO 支援センターに関するデータベースを構築し、全国の NPO 関連の政策や助成プログラムなどの情報を公開して

いる³。さらに、政府も同様のデータベースを公開し、中間支援組織の現状に関する調査を行っている。(雨森, 2020, p 177) しかしながら、このような調査は平成 13 年度までで打ち切られており、継続的な調査とはなっていないことは政府が中間支援組織の存在の重要性を認識していないからではないのか、という疑問が生じる。

(4) 米国における NPO 支援組織の現状

米国における NPO 支援組織（中間支援組織）の現状を雨森（2020）をもとにまとめていく。

米国は、世界でも非営利セクターが発展した国として知られており、法律・制度、非営利組織支援の仕組みもよく発達している。日本においては、NPO の支援をする組織を NPO 支援組織や、中間支援組織と呼ぶが、米国においては、NPO の活動基盤の整備を目指しているという意味で、インフラストラクチャー組織と呼ばれている。米国において、インフラストラクチャー組織が多数存在し、個々が大きく発展した理由としては 4 つ挙げられる。1 つ目は、非営利組織の高い透明性である。インフラストラクチャー組織の 1 つである「ガイドスター」は米国の非営利組織に関する情報を集め、公開している。そして掲載団体自身が無料で情報をアップデートできるようにし、横並びの比較を通じて団体の競い合うように仕向けている。2 つ目は非営利セクター自身によるランク付けである。NPO を評価する組織が非営利セクター内で発達することは NPO の存在価値の向上や、より情報の行き来が活発になることを意味する。NPO が、より公平で公正な形でレピュテーションを獲得することは NPO セクターの市場の拡大や、信頼の獲得にもつながりうるのである。3 つ目に民間財団の発達である。その発達ぶりも世界に見ないものであり、米国全体で 8 万以上の助成財団があるといわれ、1 兆円を超える資産をもつ財団がいくつも存在する。よって資金面における支援は日本とは比べものにならないほど充実している。4 つ目は、人材の流動性である。米国における専門的人材は他国に比べて厚く、彼らの多くは大学を含む非営利セクター、政府、企業の間を行き来する。そのことが、専門的人材の更なる発展や、組織間における学習を活発化させており、非営利セクターの発達に寄与している。(雨森, 2020) 日本においてはセクター間の人材の流動性は低い (11 月 20 日、第 5 回卒論進捗報告ゼミより)。よって今後中間支援組織がセクターを越えた人材の移動を推進することは、協働の活性化のためにも、中間支援組織の発達のためにも必要である。

¹ 日本経済団体連合会 1%クラブ (2018) 「2017 年度 社会貢献活動実績調査結果」を参照した。

² 谷本寛治、講義「ソーシャル・ビジネスの可能性」2019 年 6 月 14 日で使用した資料を参照した。

³ 日本 NPO センター「NPO 支援センター一覧」を参照した。

第3章 社会的企業とソーシャル・イノベーション

第1節 イノベーションとその担い手

前章では、異なるセクターが協働することの意義や得られるメリット、課題点をみてきた。本章では、そこから発展して、2章で明らかにした「協働」が創出するソーシャル・イノベーションについて詳しく見ていきたい。前章第3節で、ソーシャル・イノベーションとは、「社会的課題の解決を目的とした新たな製品・サービス・仕組みを創造すること」であると述べた。このようなソーシャル・イノベーションを社会に創出するためのアイデアや知識は、単体の組織の中にあるわけではなく、あらゆるステークホルダーとの協働の中で生まれ、実現していく（谷本，2020）。そのため、協働によってソーシャル・イノベーションを創造するためには、どのような要素が不可欠なのか、どのようなプロセスで社会に新たな価値を提供していくのだろうか。

(1) イノベーションとは

1) イノベーションの多様な概念

まずは、「イノベーション」の概念を明確にするために、経済学者であるシュンペーター、経営学者であるドラッカー、社会学者であるロジャーズによるイノベーションの定義を概観していく。

イノベーションを最初に理論化したオーストリアの経済学者シュンペーター（Schumpeter, J.A.）（1926）は、「生産とは利用できる種々の物や力の結合（combination）を意味し、生産物や生産方法や生産手段などの生産諸要素が非連続的に新結合（new combination）することがイノベーションである。このイノベーションは内部から自発的に発生する経済の非連続的發展および創造的破壊（creative destruction）につながるものである」と述べた。

（岸川，2004，p3）ここから、シュンペーターの主張は、技術などの生産諸要素が新たに組み合わせることで現状を破壊し、新たな価値を提供することがイノベーションであり、経済的視点からイノベーションを捉えていることが分かる。次に、経営学者ドラッカー（Drucker, P.F.）（1954）は、シュンペーターの主張したイノベーションの概念を踏まえたうえで、「事業の目的は事業の中ではなく社会の中にあり、最大利潤の追求に代わる顧客の創造こそ事業の目的になりうる。そして顧客を創造するために行う企業者の機能がマーケティングとイノベーションである。すなわち、事業とはマーケティングとイノベーションを行うことによって顧客を創造する活動である」と指摘した。（岸川，2004，p4）つまり、ドラッカーは企業活動にイノベーションの概念を取り込み、特に企業者の機能として捉えていることがわかる。顧客創造のために行うのがイノベーションであり、企業がさらに発展するための要素である。つまりシュンペーターと同じく、経済的視点からイノベーションの果たす役割を指摘している。社会学者ロジャーズ（Rogers, E.M.）（1982）は「イノベーションとは個人もしくは他の採用単位によって新しいものと知覚されたアイデア、行動様式、物である」と指摘した。（岸川，2004，p4）ロジャーズは先述の二者とは異なり、イノベーション

を実践する立場ではなく、享受する立場から捉えていることがわかる。つまり、イノベーションは享受する側である社会に対して大きな影響力を有しているということである。岸川（2004）は「イノベーションは、ただ単に企業のなかの現象と捉えることはできない。新しい製品やサービスを生み出すことに主眼が置かれれば、企業はイノベーションの主体となる。しかし、イノベーションにより生み出された製品やサービスを受け入れることによる享受側の変化に主眼が置かれれば、イノベーションの主体は社会やその成員となる。」と述べており、イノベーションは、さまざまな領域で影響力を発揮するものであるということがわかる。

2) オープン・イノベーションによる知識創造

前項でイノベーションの本質についての先行研究を明らかにしたが、イノベーションに関する理論は時代の変遷と共に変化している。このような状況の中で、近年は、野中郁次郎によって1996年に提唱された「知識創造理論」がイノベーションの本質を言及したものとして捉えられている。野中郁次郎＝竹内弘高（1996）によれば、知識には「形式知」と「暗黙知」がある。「形式知」とは、形式的な言語で表される文章、マニュアルなどの知識を指す。「暗黙知」とは、無形の要素を含む信念、ものの見方、価値などの知識を指す。「形式知」のような言語的要素は、学習を積み重ねることによって知識量が増大する。一方、「暗黙知」のような心理的要素は、経験を積み重ねることによって体得する。「形式知」から「暗黙知」へ、「暗黙知」から「形式知」へ相互に作用しあうことによって「形式知」は明確な概念として、新知識の創出につながり、「暗黙知」は知識を知恵として利用できる。このスパイラル現象によって、知識は創造されるのである。（岸川，2004，p5）つまり、イノベーション＝知識創造のためには、単体ではなく、個人間・組織間におけるコミュニケーションによって、相互に作用しあうことによって生まれるものであることがわかる。このように、社会における多様なステイクホルダーとの相互関係性が重要である点は、オープン・イノベーションの本質と共通しているといえる。オープン・イノベーションは、アイデアや技術の創造からイノベーションの実現までを一貫した単独の主体が担うクローズド・イノベーションの対比において Chesbrough（2003）によって提唱された（谷本他，2013，p20）。オープン・イノベーションとは、共通の課題に対して、異なる組織・個人が新しいアイデアや知識をオープンに共有することで、課題を解決するイノベーションが創造されるという考え方である。谷本他（2013）は「オープン・イノベーションの本質はイノベーションのスピルオーバーが社会全体に影響を及ぼすことにより、社会的課題の解決が促進され、社会的な効用が高まることにある」と述べている。つまり、オープン・イノベーションや知識創造理論は、様々なステイクホルダーがコミュニケーションをとり、協働することが必要不可欠な要素であり、ソーシャル・イノベーションの発想にもつながる考え方である。

本節においては、イノベーションとは、新たな要素の結合による創造的破壊、顧客創造のための企業者の機能、享受側の感じ取り方で変化するもの、知識創造など多岐にわたる意味

合いをもっている」と理解できる。さらに、イノベーションとは意志があれば万人が実現可能な行為であり、あらゆる領域で影響力を発揮するものである。

(2) ソーシャル・イノベーションとは

持続可能な社会の実現が求められる中、社会的課題の解決に向けた政府の役割や期待は減少し、企業やNPOへの期待は高まっている。多様で複雑化する社会的課題が山積する中、経済的成果のみならず、社会的成果が求められるソーシャル・イノベーションは、それらを解決するためには必要不可欠であり、それを創造する主体として、企業やNPOの存在意義はますます高まっているのである。そこで、本項では、谷本他（2013）を参考に、まずソーシャル・イノベーションが創造されるレベルによってタイプ分けをする。そのうえで、ソーシャル・イノベーションの担い手としての、企業とNPOの役割の重要性を指摘する。

1) 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議論は、近年急速に増えており、「イノベーション」の本質の捉え方が様々であったように、「ソーシャル・イノベーション」を捉える視点も下記のように、大きく3つに分けることができる（谷本他，2013）

図表3-1 ソーシャル・イノベーションを捉える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	政府・行政	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的・社会的パフォーマンスを改善する
②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
③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：谷本他（2013） p 11 より

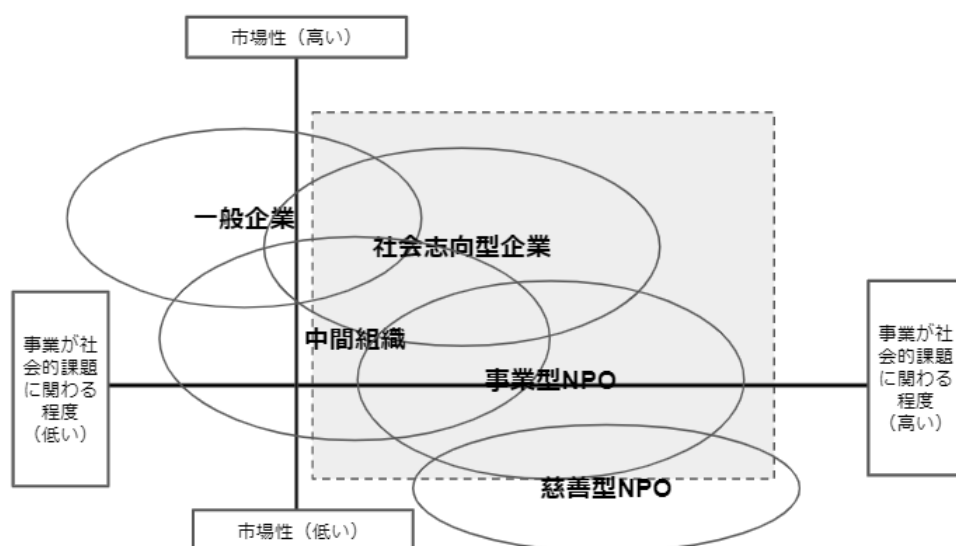
第一に、国家レベルにおける公共政策にかかわる活動を対象とする研究である。主に政府・行政機関がソーシャル・イノベーションを創造する対象として捉えられており、マクロな制度改革を通して、医療、福祉、教育領域等における経済的・社会的パフォーマンスを改善することを試みるものである。第二に、市場レベルにおけるビジネス活動を対象とする研

究である。ソーシャル・イノベーションを創造する主体は企業やNPOであり、ビジネスを通して、多様な社会的課題を解決することを目指すものである。第三に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である。主な分析対象は、市民社会組織（CSO）であり、市民活動による社会的課題解決を目指すものである。本論文において、当てはまるのはタイプ②のビジネス・アプローチによるソーシャル・イノベーションの議論である。企業やNPOがソーシャル・イノベーションを創出する対象であるが、これらをソーシャル・エンタープライズ（社会的企業）と呼ぶ。つまり、ソーシャル・エンタープライズとは、市場の力を利用して社会問題を解決しようとする事業体、形態のことである。また、ソーシャル・エンタープライズがソーシャル・イノベーションを創造する手段として、ソーシャル・ビジネスが行われるものとする。さらに、ソーシャル・イノベーションの遂行者のことをソーシャル・アントレプレナーと呼ぶ。次項から詳しく説明していく。

2) ソーシャル・イノベーションの担い手とは

前項で、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（社会的企業）、その遂行者をソーシャル・アントレプレナーと整理した。下記の図のように、ソーシャル・エンタープライズが行うソーシャル・ビジネスは多様な組織形態によって取り組まれており、基本的には営利組織（社会志向型企業）と非営利組織（事業型NPO）に分けられ、その間に中間組織（協同組合など）が存在する。第二章第四節で説明した中間支援組織はここに位置する。

図表 3-2 ソーシャル・ビジネスに取り組む多様な組織形態



出所：谷本（2006 b） p 15 を元に筆者作成。

また、谷本他（2013）は、ソーシャル・エンタープライズ（社会的企業）とは、①社会性、

②事業性、③革新性の3つ要素を有する事業体と位置付けている。

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。その対象は、近年これまでビジネスがあまりかかわってこなかった貧困や途上国支援などの領域にまで広がっている。

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な利益のみならず、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にある。ソーシャル・ビジネスは、経済的成果と社会的成果の両方の達成が求められる。

③革新性：この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新しい商品やサービスであるソーシャル・プロダクトの開発や、それを提供するための仕組みを開発することが求められる。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。

さらに、一般企業がCSRの一環としてソーシャル・ビジネスに取り組む動きも活発になっているという。本業を通して、社会的課題に取り組むことで社会的な評価や競争力の獲得につながりうるのである。そういった企業の取り組みと成果獲得までの一連の流れは、市場が成熟していなければ成り立たない。そのため、①あらゆるステークホルダーが社会的課題を認知し、②持続可能な社会の実現のためにはそれらの解決が必要不可欠であるということを理解し、さらに、③今後さらに複雑化する社会的課題を解決するためには、単独ではなく、多種多様な組織・個人がそれぞれの弱みを補完しあい、協力してシナジーを発揮することが必要であるということ認識しなければならない、と指摘することができる。

つまり、谷本他（2013）は、ソーシャル・エンタープライズを理解するうえでのポイントを活動形態や所有形態にあるわけではなく、「社会的ミッションをもったビジネスモデルと、そのイノベティブな取り組みにある。」と捉えているのである。

本論文においても、谷本他（2013）と同様にソーシャル・エンタープライズを捉えていくこととし、ソーシャル・エンタープライズ登場の背景を明らかにする。

3) ソーシャル・エンタープライズの登場と背景

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、社会的課題を解決しようとする事業や主体を表す概念が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った。日本の社会システムは、経済学史や社会学において、「日本型システム」と形容される独特の社会システムを形成してきたが、それが、ソーシャル・エンタープライズの台頭に大きく影響している（鈴木，2014）。日本型システムの要素としては「日本的経営」「日本型福祉国家」「自民党型分配システム」の3つである。日本的経営は新卒一括採用や終身雇用制を採用していることや、人材の組織

内流動性が高く、組織間流動性は低いことなどが特徴である。このような日本の経営は、企業が労働人口の大半を独占し、専門的な人材がパブリック・セクターに流入することを阻害したのである（鈴木，2014，p 30）。日本型福祉国家とは、国・企業・被保険者がそれぞれ費用負担することで、維持されている社会保障制度のことで、福祉の拡充と経済成長を目指して設計されたという。自民党型分配システムとは、地方も含めて資源の再配分を中央の意思決定に基づいて実施する、中央集権的なシステムのことで、これが少なからず地域格差の拡大につながっていると考えられる。鈴木（2014）は「このような日本型システムの中で、政策的な環境整備も不十分な状態が長く続き、その結果、日本のパブリック・セクターは、少数の例外を除く均質かつ画一的で、質量ともに十分とはいえない「パブリック・セクターの硬直化」とでもいうべき状態も長く続いていた。」と指摘している。

このように、あらゆる要因が相互関連し、公共的な問題は政府が取り組むべきことという考え方が根付き、パブリック・セクターやNPOセクターの存在の重要性はあまり認知されてこなかった。しかしながら、転換点となったのが、1995年に起きた、阪神・淡路大震災である。その復旧復興の過程で、全国から集まってきたボランティアが大きな役割を果たした。さらに、ボランティアの中には、長期的な活動を行うために組織化したものも現れた。このような自発的に設立され、自律的に活動する慈善型NPOは社会的にも注目され、制度的基盤も整い始めた。環境整備が進むとともに、事業型NPOや、社会的課題解決を目的として商品やサービスを提供する企業等の、ソーシャル・エンタープライズが台頭したのである。しかし、鈴木（2014）は事業型NPOの課題として、現在に至っても企業セクターに比べて事業規模が小さいことや、前述のようにパブリック・セクターにおける収益事業のノウハウの蓄積が少ないこと、専門的人材の質量が十分ではないことなどを指摘している。日本社会の持続可能な発展のためには、セクターをまたいだ組織間における資源の流動性を高めることが求められるのである。

第2節 ソーシャル・イノベーション、創出と普及

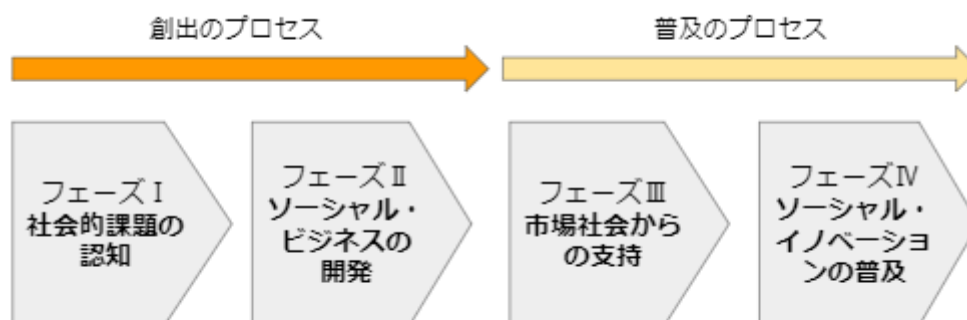
第一節では、イノベーションの多様な概念を説明し、その中で最もイノベーションの本質を捉えるものとして、知識創造を挙げた。これは多様なセクターとの相互関係性が重要であるという特徴から、オープン・イノベーションと似た概念である。そしてソーシャル・イノベーションのタイプやその担い手の役割について明らかにしてきた。ここからは、ソーシャル・イノベーションがどのようなステイクホルダーがどのような知識・資源を動員することで創出されるのか、さらに、どのような働きかけで、社会に普及していくのかということについて谷本他（2013）を参考に明らかにしたい。

(1) ソーシャル・イノベーションのプロセス

谷本他（2013）によると、ソーシャル・イノベーションは創出のプロセスと普及のプロセスに区分され、それぞれ2つのフェーズに分けられる。①社会的企業家による社会的課題の

認知、②ソーシャル・ビジネスの開発、③市場社会からの支持、④ソーシャル・イノベーションの普及である。①②は創出のプロセスにあてはまり、③④は普及のプロセスに当てはまる。図で示すと以下のようなになる。

図表 3-3 ソーシャル・イノベーションのプロセス



出所：谷本他（2013） p 19 を元に筆者作成

本論文の目的は、東京に集まった資産を地方創生のために分配し、活用するためのソーシャル・イノベーションはどのように生まれ、社会に普及・浸透していくのかを明らかにすることである。整理すると、東京一極集中と地方の衰退というのが社会的課題であり、それを解決する方法として、「協働」を挙げた。あらゆるセクターが協働し、それぞれのもつ力を相互に活用しあうことが有効であり、社会から求められているのである。そのため、今回はソーシャル・イノベーションの創出のプロセス、普及のプロセス両方に注目する。

1) 創出プロセス

①の「社会的課題の認知」において論点となるのは、誰がどのように、どのような社会的課題やニーズを認知するのか、という点である。谷本他（2013）によると、既存研究においてはこのプロセスは省略されて所与のものとされる場合が多かったという。しかし、谷本他（2013）は企業家が特定の社会的課題をどのように認知し、その解決に取り組んでいったのかは「企業家の最初のミッション形成につながり、その後ステイクホルダーをどのように巻き込んでいくか、資源がない中どのようにステイクホルダーから支持や協力を獲得していくのか」ということにつながると述べており、重要なプロセスといえる。

②の「ソーシャル・ビジネスの開発」は新しい仕組みやサービス、ビジネスモデルを生み出していくプロセスであり、新しい知識創造段階といえる。先述したように、知識創造のためには、多種多様なステイクホルダーの相互関係性が重要である。そのため、ソーシャル・アントレプレナーは様々な情報や資源、ニーズをステイクホルダーから引き出し、獲得してビジネスを通して多くの人の理解や支持を得る必要がある。

2) 普及プロセス

③の「市場社会からの支持」は、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。谷本他（2013）は、この段階において、新しい商品・サービスを購入する消費者等からの支持と、当該ソーシャル・ビジネスモデルを活用する主体からの支持の2つがあることを指摘しており、それぞれを正しく認識することが必要になってくる。

④の「ソーシャル・イノベーションの普及」においては、新しいソーシャル・プロダクトやビジネスモデルがどのように広がっていったのか、またソーシャル・イノベーションのプロセスにかかわった、またソーシャル・プロダクトを利用した人々がどのような影響を受け、行動を変化させたのか、ということがポイントとなる。

(2) 創造の場

ソーシャル・イノベーションの創出、普及それぞれを考察していくにあたっては、ソーシャル・イノベーションのプロセスを推進する担い手である、ソーシャル・アントレプレナーの存在も重要であるが、それだけでなく、プロセスの中で多様なステイクホルダーがかかわり、対話し、相互に影響を与えあう「場」の視点も大切な要素である。谷本他（2013）は、ソーシャル・イノベーションを捉えるにあたって、「多様なステイクホルダーが対話、学習するための場を重視すること」を重要な視点の1つとして挙げている。伊丹（1999）によると場とは、「人々が参加し、相互に観察し、コミュニケーションをとり、相互が理解し働きかけ、共通の体験をする枠組み」を意味している（谷本，2013，p24）。さらに、谷本（2013）は場をソーシャル・イノベーション・クラスターとして捉えている。ソーシャル・イノベーション・クラスターとは、はじめから存在するわけではなく、特定の社会的ミッションを中心に関係する主体が関心をもって集まり、新しい事業にかかわっていく状態のことである。ソーシャル・エンタープライズや企業、NPO、中間支援組織、政府等が、共通の社会的課題の解決に向けて協力的な関係を構築し、新たな解決方法を社会的価値として提供していくのである。また、土肥（2005）は「（1）多様な社会的課題への新しい解決手法や新しい社会的価値から生み出され、（2）その結果、新しい社会的事業やソーシャル・ベンチャーが生み出されているような、競争力の源泉となる組織の集積状態」をソーシャル・イノベーション・クラスターと呼んでいる。つまりソーシャル・イノベーション・クラスターは、セクターや専門領域を超えて、多様な主体が交流し、新しいソーシャル・イノベーションを生み出していく可能性を広げていくということである。しかしながら、このように異なる立場や価値観を有する主体が、同じ方向を向いて活動するのは困難であり、あらゆる課題が存在することは容易に想像がつくであろう。誰がリーダーシップをとるのか、複雑な利害関係の中でどのように共通の価値観を育むのか、活動を推進していく上で生じるリスクや課題に誰が対処するのか等、さまざま存在する。本論文においては次章の事例分析で、これら疑問点

の解を見つけていきたい。

第4章 事例分析

第1節 事例分析の手順

(1) 事例分析の目的

前章では、ソーシャル・イノベーション創出から普及までのプロセスを谷本他（2013）を参考に明らかにし、それぞれのプロセスにおけるポイントを整理した。本章では、先行研究と事例の照らし合わせを行いたい。あらゆるセクターの協働・連携によって、東京の資産を活用・分配し、地方を活性化させるイノベーションとはどのように生まれ、どのように機能し、社会に浸透していくのか。この問いを、インタビュー等により明らかにする。

(2) 事例分析の手順

以下は本論文における分析手順である。問題提起を明らかにするために、問題提起を分解し、以下4つのリサーチクエスチョン（RQ）を設定した。RQは谷本他（2013）のソーシャル・イノベーション創出、普及のプロセスを参考に作成した。

問題提起

「あらゆるセクターの協働・連携によって、東京の資産を活用・分配し、地方を活性化させるイノベーションとはどのように生まれ、どのように機能し、社会に浸透していくのか。」

・RQ1：ニーズ発見段階・開始時の状況

リソースの提供を必要としている組織・個人と、リソースを提供しようと試みる組織・個人はなぜ協働に参画することを決意するのか、またどのように相手の存在を認知するのか。

・RQ2：協働スタート・運営制度の設計

より効果的で適切な協働のために、どのように互いのリソースやニーズを掛け合わせるのか。

・RQ3：協働段階・協働のプロセス

協働が適切に機能しているかどうかの確認方法はどのようなものか。

・RQ4：社会への普及段階・アウトカム

協働や、協働から創出されるイノベーションを社会に普及・浸透させるための工夫とは何か。

次に、それぞれのRQが何を明らかにする問いなのかを述べていく。

①RQ1：ニーズ発見段階・開始時の状況

リソースの提供を必要としている組織・個人と、リソースを提供しようと試みる組織・個人

はなぜ協働に参画することを決意するのか、またどのように相手の存在を認知するのか。

前節まで、協働の必要性、また協働が創出するソーシャル・イノベーションの重要性について述べた。本事例研究においては、東京に本拠地をおく企業が中間支援組織を介して、地方で活動する組織（現地組織）と協働し、ソーシャル・イノベーションを創出する取り組みを分析する。RQ1 は上記の理論のフェーズⅠ「社会的課題の認知」に当てはまる。企業家が特定の社会的課題をどのように認知し、どのようにステイクホルダーを巻き込んで、その解決に取り組んでいったのか。本事例研究においては、中間支援組織を「企業家」、東京に本拠地をおく企業と、地方で活動する組織を「ステイクホルダー」と位置付ける。さらに、ここでいう社会的課題とは、地方で活動する組織が抱える課題のことである。つまり、地元の産業活性化に尽力したり、顕在化した問題に対処したり、魅力を広く社会に発信しようと試みたりするものの、リソース不足などによってニーズに適切に応えることができないといった課題である。中間支援組織は、地方においてリソースの提供を必要としている組織・個人をどのように認知したのか。また、なぜ、東京の企業は協働することを決めたのか。企業・中間支援組織・現地組織それぞれに対するインタビューを元に探りたい。

②RQ2：協働スタート・運営制度の設計

より効果的で適切な協働のために、どのように互いのリソースやニーズを掛け合わせるのか。

谷本他（2013）のフェーズⅡ「ソーシャル・ビジネスの開発」に当てはまる。フェーズⅠにおいて、地方のニーズを認知した中間支援組織は企業をどのように繋ぎ合わせ、より適切な協働を開始させるのだろうか。その際、重要になってくるのは中間支援組織（ソーシャル・エンタープライズ）がステイクホルダーから引き出したニーズや、獲得した知識を理解・活用し、「ビジネスを通して」新たな価値を創出していくということである。ソーシャル・ビジネスは、経済的成果と社会的成果の両方の達成が求められる。また、単発なものではなく、長期的な視点で新しい社会的価値を創出する事業活動を継続させることも必要である。分析対象の協働では、以上のような要求事項をどのようにクリアし、ソーシャル・イノベーションを創造したのか。インタビューをもとに探っていく。

③RQ3：協働段階・協働のプロセス

協働が適切に機能しているかどうかの確認方法はどのようなものか。

本 RQ は、前章における「場」の視点に着目したものである。ソーシャル・イノベーションのプロセスの中で、企業家の存在のみならず、あらゆるステイクホルダーが関わり合い、対話し、学習するというような機会を設けることが必要になってくる。セクターを越えた協働によってイノベティブなソーシャル・ビジネスがスタートしたとしても、パートナーと信頼関係が構築されていなかったり、ニーズにしっかり応えるものできなかったりすれば、期待するアウトカムを得ることは難しくなる。前述したように、異なる

立場や価値観を有するものが共通の目的を果たすためには、相互に観察しあい、コミュニケーションをとり、相互が理解し、働きかけることが必要不可欠になってくるのである。このように、立場の異なる主体それぞれにとって、ステイクホルダーと双方向コミュニケーション関係をつくっていくことは、重要なことである。C. I. バーナード (Barnard) は、組織成立の三要素として、「共通目的、協働意欲、コミュニケーションを挙げ、組織を動態ならしめるのはコミュニケーションである」としている (李, 2018, p143)。そして、この社会活動、組織活動の不可欠の基本的要素である、コミュニケーションの領域の中に、「ダイアログ (対話)」が存在する。李 (2018) はダイアログを「集団成員が平等、台頭の立場でそれぞれの思考や考え方、価値観や世界観などを表明し、各成員は感情移入してそれらを受け入れながら、さらなるアイデアの探求を通じて集団として新たな意味を創造するコミュニケーション過程」と定義しており、本事例分析対象の三者協働事業においても、このダイアログの観点は欠かせない。よって協働が開始され、ソーシャル・イノベーション創出のプロセスを踏むにあたって、どのように互いの考えや価値観を理解していったのか、どのようなダイアログが行われたのか。インタビューを通して明らかにしていきたい。

④RQ4：社会への普及段階・アウトカム

協働を終えて組織内外における変化はあったのか。また、協働や協働から創出されるイノベーションを社会に普及・浸透させるための工夫とは何か。

谷本他 (2013) の普及のプロセスにおけるフェーズⅢ「市場社会からの支持」、フェーズⅣ「ソーシャル・イノベーションの普及」に当てはまる。フェーズⅢにおいては、2種類の支持があることを述べた。新しい商品・サービスを購入する消費者等からの支持と、当該ソーシャル・ビジネスモデルを活用する主体からの支持である。本分析においては、これらの支持を三者に対するインタビューやHPの情報から探っていく。ソーシャル・ビジネスモデルを活用し、社会に新たな価値を提供していく中で、実際に開発や活用に関わった人々に変化はあったのだろうか。立場の異なるパートナーや、ソーシャル・プロダクトやサービスのユーザーに影響を与え、与えられるという関係が構築されることによって、双方における考え方・価値観の変化とは何か。三者へのインタビューをもとに探っていきたい。そして最後に、協働によるソーシャル・イノベーションの動きが社会に普及していくことについても見ていきたい。つまり、東京で多くの資産を有する企業と現地組織がかかわることによって地方の衰退に歯止めがかかる、活性化するというムーブメントが広がっていくということだ。さらに具体的にいうと本事例分析における「普及」とは、みちのく復興事業パートナーズによる、地方活性化の取り組みが社会に広く認知され、他組織が協働事業の仕組みを習い、実行していくということである。ここでは、普及を a、b の二段階に分けて考えていく。既に行われた協働事業の取り組みを、関係したステイクホルダーが社会に発信するという「情報発信における工夫」を普及 a、その取り組みを認知した他組織が生み出されたビジネスモデルを参考にしたり、採用したりするという「他組織の行動」を普及 b とする。情報発信がな

ければ、他組織に協働の魅力・影響力を知らせることはできない。また他組織が新たに得た知識をもとに実際の行動に移すことで、社会全体におけるムーブメントやソーシャル・キャピタルの拡大にもつながりうる。以上、本事例分析においては、普及 a はどの程度行われ、どれくらい普及 b につながっているのか、影響を与えているのかを、インタビューや WEB 上の情報をもとに探っていく。

第2節 企業・中間支援組織・現地組織の協働

(1) 事例概要

本論文では、特定非営利活動法人（以下 NPO 法人）ETIC.による「みちのく復興事業パートナーズ」の取り組みを分析する。これは、花王株式会社、JCB 株式会社、株式会社電通、株式会社ベネッセホールディングスの 4 社が参画する企業コンソーシアムのことだ。東北で復興に取り組む NPO などの組織のリーダーを支えることを目的に設立され、事業を通して東北のリーダーに対して、企業のもつリソースを活かした支援を行っている。主な活動内容としては、①情報発信、②復興支援モデルの事例づくりの 2 つだ。現地の復興の取り組みや、企業が応援できる現地のニーズを明らかにして情報発信していくことで、復興にかかわる新たなソーシャル・アントレプレナーを増やしている。また、現地組織に企業から社員が派遣され、業務の仕組みづくりの支援や、現地スタッフのキャパシティビルディングに貢献している。さらに、単独では継続し続けることが難しい取り組みを、複数の企業がかかわることによって、長期的な取り組みにしていくことや、各企業の専門性を掛け合わせることで多角化した支援を提供した事例などを生み出し、ソーシャル・イノベーションの普及を推進している¹。

このように、多種多様な取り組みを行うみちのく復興事業パートナーズのプロジェクトの中で、本論文では、電通の支援事例「みちのくマルシェ」に注目して、インタビューを行った。みちのくマルシェとはみちのく復興事業パートナーズの有志が 2016 年 7 月に立ち上げた東北のものづくりの活性化に貢献する団体を応援するプロジェクトのことである。

(2) 事例選定理由

1) 東京の大企業のリソースを地方創生のために活用している点

本論文は、東京一極集中と地方の衰退に問題意識をもち、東京の資産を地方に分配・活用し、地方の活性化につなげるソーシャル・イノベーションをいかにして生み出すのか、を明らかにするものである。「みちのく復興事業パートナーズ」の立ち上げた「みちのくマルシェ」は、多くのリソースを有する東京の企業が東北の産業活性化や魅力の認知・普及に貢献している。したがって、協働に参画する主体とその目的が、本論文の意図と合致すると考えた。

2) ソーシャル・イノベーションを志向している点

分析するプロジェクトの立ち上げを先導し、中間支援組織に位置づけられる NPO 法人

ETIC.は、「変革の現場に挑む機会を通して、アントレプレナーシップ（起業家精神）溢れる人材を育むこと」「創造的で活気に溢れ、ともに支え合い、課題が自律的に解決されていく社会・地域を実現すること」をミッションに掲げている²。また、企業のみならず、行政機関や研究機関などとも連携し、ソーシャル・イノベーションを推進していくための生態系づくりを進めているという。前述したように、ソーシャル・イノベーションの創出プロセスのみならず、普及のプロセスにも大きく貢献しているといえる。1つの取り組み事例が他の企業も参考にできて、派生的なイノベーションの拡散を推進しているのである。さらに、それぞれの取り組みが一時的なものではなく、長期的に継続している点も事例分析の対象として適切であると考えた。

3) 「場」の視点を有している点

「みちのく復興事業パートナーズ」は業種や業態の異なる企業4社とNPO法人が参画している。もちろん企業で働く者の価値観や立場、専門、知識も異なってくる。そのような複数の組織が「東北の復興を支える」という共通の目的のために、協働しソーシャル・イノベーションを志向しているのである。多様なステイクホルダーが相互に影響を与えあい、学習し、参考にし、コミュニケーションをとる「場」がある。さらにその「場」からリソースが社会に提供されていく。これらの要素を有していることは、分析対象としてふさわしく、上記にあげたような、リーダーシップの課題やマネジメントの問題に関しても探ることができると考えた。

(3) 調査手法

事例の調査にあたっては、NPO法人ETIC.のウェブサイト、雑誌記事などの公開情報に加えて、非対面でのインタビューを行った。インタビュー対象は、NPO法人ETIC.、NPO法人ザ・ピープル、株式会社電通の3団体である。

①NPO法人ETIC.へのインタビュー

- i) 調査日：2020年10月11日
- ii) 調査対象：NPO法人ETIC. 役員理事 山内幸治様（事業統括ディレクター兼任）
- iii) 調査場所：メール上
- iv) 質問項目：

【ニーズ発見段階・開始時の状況】

・東北のリーダーが抱える問題やニーズをどのように把握しているのか。

【協働スタート・運営制度の設計】

・マッチングする企業の選定方法はどのようなものか、さらにその企業とリーダーをどのような対話を経て、掛け合わせているのか。

【協働段階・協働のプロセス】

・協働が適切に機能しているかどうかの確認方法はどのようなものか。社会的成果を測定する仕組みはあるのか。

【社会への普及段階・アウトカム】

・協働や協働から創出されるソーシャル・イノベーションを社会に普及・浸透させるためにどのような工夫をしているのか。また、社会に浸透させるために今後必要だと考えていることはあるか。

②NPO 法人ザ・ピープルへのインタビュー

i) 調査日：11月10日

ii) 調査対象：NPO 法人ザ・ピープル 理事長 吉田恵美子様

iii) 調査場所：メール上

iv) 質問項目：

【ニーズ発見段階・開始時の状況】

・協働に参画しようとした理由は何か。また、協働を推進する組織（ETIC.等）をどのように知ったのか。

【協働スタート・運営制度の設計】

ー

【協働段階・協働のプロセス】

・協働を行っている際や、対話をしている際に、何か改善しなければならないことや、課題だと感じたことはあったか。

【社会への普及段階・アウトカム】

・協働に参画した個人や組織の中に何か変化はあったか。（意識的なもの/技術的なもの）また、今回のような（他セクターとの）協働を社会に普及し・浸透させるために、なにか取り組みはおこなっているか。

③株式会社電通へのインタビュー

i) 調査日：10月21日

ii) 調査対象：株式会社電通 阪中真理様（みちのくマルシェ推進者）

iii) 調査場所：メール上

iv) 質問項目

【ニーズ発見段階・開始時の状況】

・なぜ、みちのく復興事業パートナーズという企業コンソーシアムに参画したのか。

【協働のスター・運営制度の設計】

・企画等のアイデアはどのように生まれるのか。

【協働段階・協働のプロセス】

・定例会等、対話の場で心がけていることはあるか。パートナーからはどのようなことを学んでいるか。

【社会への普及段階・アウトカム】

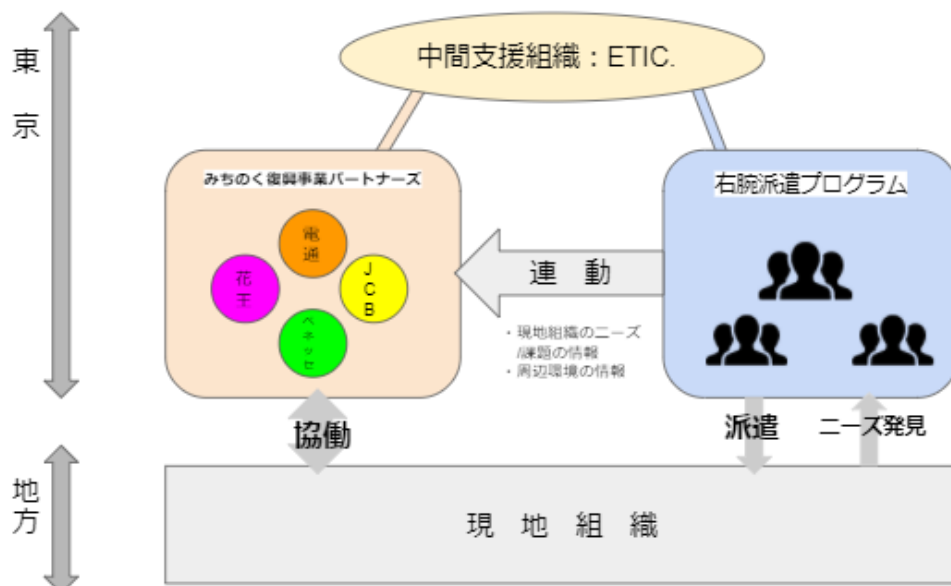
・マルシェの取り組みでは、社会にどのような価値を提供しているか。協働最中や終了後に参画した社員や組織内で「意識が変わった」「ボランティア・スピリットが醸成された」と感じたことはあるか。

(4) 事例分析

①RQ1：ニーズ発見段階・開始時の状況

リソースの提供を必要としている組織・個人と、リソースを提供しようと試みる組織・個人はなぜ協働に参画することを決意するのか、またどのように相手の存在を認知するのか。

図表 4-1 対象事例 協働の仕組み



出所：インタビューを元に筆者作成

「みちのく復興事業パートナーズ」の取り組みは、ETIC. が取り組んできた「右腕派遣プログラム」と連動した形で行われているという。「右腕派遣プログラム」プログラムとは東北において、新しい仕事づくりを通じて地域コミュニティの再生に取り組む起業家たちを支援すべく、彼らの「右腕」となる経営人材を送り込む等の働きかけによって、イノベーションの創出を阻む人材の問題を解決する取り組みである。人材派遣以外の取り組みとしては、事業開発や、採用支援、視察などの支援メニューとのコーディネートも行っている。①自ら事業を生み出すリーダーの発掘、②リーダーの元へ人材が集う（ブレインの定着）、③創造的人材の流入（ブレインの流入）、④経済の活性化と暮らしの改善、という4つのステップを循環させることに尽力しているのである。ETIC. は東日本大震災以降の5年間で右腕派遣プログラムを通じて、137件の東北のリーダーのもとに228名の右腕人材を派遣した。派遣先の持続可能性や、社会的インパクト、ミッション・バリューを考慮したうえで選抜し、現地リーダーへのヒアリングを通して適切な人材をマッチングし、1年間現地にコミットしてもらおう。そして派遣された右腕人材への定期的な面談を行いながら、ニーズや課題等を整理し、的確に把握し、満足度の向上を実現しているのである。このような、「右腕派遣プログラム」における綿密な情報の共有が、現地組織やその周辺のニーズ認知・発見につながっているという。

リソースの提供を必要としていたザ・ピープルは前述の右腕派遣プログラムにおいてかねてから ETIC. とはつながりがあった。さらに、ETIC. が主催する研修などを通して、そこに参加する様々な企業と直接対話をする機会があり、そこでの関係構築が協働事業に参画するきっかけとなった。ここから、中間支援組織である ETIC. が有する広範囲に広がるネットワークが、パートナーの認知や、協働に参画することを決定する要因であるということが読み取れる。

また、そもそも電通が「みちのく復興事業パートナーズ」に参画しよう決めたのは、複数の企業の連携によるインパクトの大きさと ETIC. のもつネットワークを活用することが東日本大震災の復興、東北の活性化のために最適であると考えたからだという。東日本大震災は被害が広範囲で甚大であったことから、復興には最低でも10年かかると言われていた。そのような状況の中で、一企業の限られた社会貢献予算で活動するよりも、複数の企業が情報を共有することができ、現地の課題をよりの確に把握している中間支援組織のネットワークを活用できることは、支援の持続性や公平性も担保できた。ここから、地方の課題やニーズの発見・認知に最も必要であるのは、「ソーシャル・キャピタル」であると断定する。ソーシャル・キャピタルについては、次節で詳しく説明する。

②RQ2：協働スタート・運営制度の設計

より効果的で適切な協働のために、どのように互いのリソースやニーズを掛け合わせるのか。

前述したように、「みちのく復興事業パートナーズ」の取り組みは、「右腕派遣プログラム」

と連動した形で行われている。そのため、実際に現地組織に派遣された者からの情報が現地受け入れ先の深層の課題の把握につながっている。その課題に対してどのようなリソースの提供が適切なのかを中間支援組織である ETIC が理解したうえで、パートナーズに参画する、各社をマッチングしている。また、ここで重要になってくるのは、企業の主体性である。専門や提供できるリソースには限界があるため、パートナーズの「東北の自立的な復興を牽引する地域のリーダーとその活動を支援する」というミッションを果たすプロセスの中で、個々の企業にはどのようなリソースが提供できるのか、を考え実践することが、ニーズとリソースの適格なマッチングにつながっているのである。また、電通はこれまで提供してきた研修プログラム等の活動において、地域のリーダーに伴走する中で対話を重ねて、新たに創出されるアイデアからソーシャル・イノベーションの種が生まれることもあるという。さらに、そうして生まれたリソース・企画に適した社内の人材を巻き込み、対話を重ねる中でより柔軟で汎用性のある提供リソースに進化していく。

③RQ3：協働段階・協働のプロセス

協働が適切に機能しているかどうかの確認方法はどのようなものか。

それぞれの協働事業において月に一回の定例会が協働が機能していることを確認する場となっている。その場を通じて、それぞれの取り組みの状況の共有を行いながら、適宜振り返りを行う。そこでの情報共有をもとに、ETIC が企業と現地組織の間に入って、ニーズの調整や進め方の確認を行っている。意見交換の仲介や、現地へのニーズ再調査を実施することで、刻々と変化する環境・ニーズに適宜対応している。

また、企業側はそのような定例会等における対話の機会では、①立場の違いによる意見の相違、②協働に関わる個々人の立場、③取り組みに対する温度差、は必ず存在するものであるということを前提にしているという。その上で、「東北の自立的な復興を牽引する地域のリーダーとその活動を支援する」という共通の目的の達成に貢献するために、現地組織、パートナーズに参画する他企業、ETIC メンバーと相互に影響を与えあっているのである。コミュニケーションを重ね、価値観をすり合わせていくにつれ、当初の「支援先」から、相互に学習しあうパートナーとなっていく。企業は現地組織から、①ゼロもしくはマイナスからの環境の中であきらめず、一から活動を立ち上げる熱意や②その過程で人が成長すること、③自然を受け入れ与えられた状況の中で心豊かに暮らす姿勢、を肌で感じ、協働にかかわった社員の中でも変化があったという。一方、現地組織は企業から、『プロボノならではの視点』を学んだという。これは、現地の商品を東京で販売する際に、消費者が購入した意図や惹かれた点等、消費者とのやりとりから得た情報の分析のフィードバックや、オンラインミーティングを通じた今後の事業展開のアドバイスなどである。みちのくマルシェを通じて東京における購買力のある層の嗜好を確認しつつ、マーケティングの基本である細やかなヒアリングや分析等のスキルは、現地産業の活性化にポジティブな影響を与えた。しかしながら、現地組織側は東京開催のみちのくマルシェのプロジェクトにおいては特に、東京サイ

ドに運営を任せてしまっていることが課題だと感じている。いくら調整を重ねたり、協働を振り返ったりしても、支援される側である以上対等な関係を保つことは難しい。協働にかかわる全ての組織・個人が、支援する・されるに関わらず、ソーシャル・イノベーション創出に貢献したという実感がわくような取り組みにしていくことが必要である。

④RQ4：社会への普及段階・アウトカム

協働を終えて組織内外における変化はあったのか。また、協働や協働から創出されるイノベーションを社会に普及・浸透させるための工夫とは何か。

協働を終え、企業は当初みちのくマルシェでは、震災後に始まった東北のものづくりブランドが「復興支援だけではない商品としての価値」をもつように成長することを願って、ヒアリングやリサーチを行ってきた。しかしながら協働事業を進めるにつれ、持続的に現地の担当者に伴走し、「地域×都市部」「現地リーダー×企業人」というつながりを社会に提示することの大切さを感じたという。また、そういった考え方の変化や東北の現地リーダーとの緊密なコミュニケーションを通して、目的のためにゼロ、マイナスの状態から立ち上がる姿がより一層社員にインパクトを与えた。日々の業務や自分自身を省みる機会になった。

また、現地組織は、地方創生のキーとなる自社商品の販売を協働という形で行うことで、東京の消費者の反応を率直に感じ取った。「復興プロジェクト」という肩書に閉じこもらず、更なる魅力・価値・次につながる可能性のために何が必要かを社員一人ひとりが考えるきっかけとなったという。このように、リソースを提供した企業とその提供を受けた現地組織、両者にとって影響力のある取り組みとなった。協働を経て考え方が変わったり、今後なにを行うべきなのかという優先順位を明確にしたりと、個々の組織にとって今後の行動を左右するものとなっていた。

協働に参加した電通は、今後「協働」をさらに社会に浸透・普及させるために電通 team SDGs という社内横断組織をつくり活動しているという。（この組織は、官公庁、企業、大学、地域、NPO等、あらゆるステイクホルダーの連携を促して、クリエイティブな理念や商品、サービス、ビジネスモデルを作り出しソーシャル・イノベーション創造を促進するための働きかけを行っている。単なる情報発信ではなく、協働の意義を伝え、拡散することに特化したチームを作っていることは、電通ならではの情報発信における工夫である。よって本分析における普及 a 「情報発信における工夫」を精力的に行っていると言える。しかし、普及 b 「他組織の具体的行動」については、確かにセクターを越えた他組織の協働につながっているものの、「パートナーズ×ザ・ピープル×電通」の創造したビジネスモデルが参考にされたかどうかはわからなかった。協働は全てのジャンルで規模を問わず必要なことであり、大手企業にとって SDGs への取り組みは必須のことであることを踏まえたうえで、呼びかけにとどまらない「働きかけ、行動」に尽力しているのである。また、電通 teams SDGs のような大きなムーブメントのみならず、会社で働く一人ひとりの行動変容が基点になり、社会に変化を与えるイノベーションの可能性も指摘している。全く異なる考え方や立場の

他者、セクターを越えた組織と社内の1人でも多くかかわり、互いの特性を理解し、対話を重ね、徐々に個々人の中に変化を与える小さなムーブメントの積み重ねが重要になってくるとのことである。

中間支援組織は、広範囲に広がるネットワークを活かし、普及 a、b を行っている。本事例分析において対象にした、ETIC.（中間支援組織）×電通（東京の企業）×ザ・ピープル（現地組織）の協働も、ETIC. の右腕派遣プログラムにおけるつながりから、情報が伝わり、みちのくマルシェというビジネスが生まれたことから、地方活性化のためのソーシャル・イノベーション普及に大きく携わっている。中間支援組織は他事業と連動させながら、地方魅力の情報発信や、協働による新たなビジネスモデルの提示、セクターを越えた議論の場の設置などを行っている。定期的にシンポジウムを開催することで、地方の魅力を認知してもらう機会を提供するのみならず、ローカルベンチャー協議会において議論の場を設けることで、より具体的に協働の意義を周知させている。また、みちのく復興事業パートナーズの取り組みが、先述したように右腕派遣プログラムと連動した形で進行されているように、「東北の復興」「現地リーダーの支援」という明確なミッション達成に向けて複数の事業が平行して進行していることは、協働や協働から創出されるソーシャル・イノベーションを社会に普及させるのに大きな役割を果たしているといえる。

現地組織は、WEB サイト上での「震災通信³」等を通して、他セクターとの協働の意義や新たな気づきを伝えていた。住民と社会の接点を増やすことの大切さや、コミュニティ内外の交流の必要性、課題への対応力など、組織を越えた協働や議論があったからこそその学びを得ることができた。「住民主体のまちづくり」という目的の達成のために、現在も地域の産業発展のために、オーガニックコットン栽培や、それを利用した商品の開発、フードバンク事業など、あらゆる取り組みを進行させている。そしてそういった取り組みから、住民や企業組合、周辺地域の人々との接点をつくり、輪を広げている。

このように、現地組織は事例分析対象のような協働から、単独では得られなかったことを学び、これからの活動のための指針を獲得することを可能にしていた。しかし、今回のようなビジネスモデルを他組織が採用している例は見つけることができなかった。

第3節 考察

(1) 協働によるソーシャル・イノベーション創出のために必要な要素

ここで、事例分析の結果より、協働によるソーシャル・イノベーションの創出のために必要な要素、乗り越えるべき課題をまとめる。

1) 豊富なソーシャル・キャピタルを有した中間支援組織の存在

今回の中間支援組織、東京の企業、現地組織の協働は、中間支援組織のもつソーシャル・キャピタルが大きな鍵となっていた。ソーシャル・キャピタルはあらゆる者によって定義されている。フランスの社会学者である P・ブルデューは「知人同士の関係性に基づくネット

ワークによって獲得できる資源の集合体」としてソーシャル・キャピタルを説明している（潜道，2018，p332）。また、米国の社会学者であるジェームズ・S・コールマンは「行為者が自己の利益を達成するために利用することができる社会構造の資源」とし、相互信頼に基づいて形成された集団は、そうでない集団に比べ、多くのものを得ることができる」と述べた（潜道，2018，p332）。つまりソーシャル・キャピタルを個人に帰属するものであると考えていることがわかる。一方、米国の政治学者R・パットナムはソーシャル・キャピタルを「調整された諸活動を活発にすることによって社会の効率性を改善できる、信頼、規範、ネットワークといった社会組織の特徴」と定義づけた（潜道，2018，p332）。つまり、ソーシャル・キャピタルを社会に帰属するものと捉えていることがわかる。さらに、池下（2018）は、2種類のソーシャル・キャピタルの存在を指摘している。それは、「結合型」と「橋渡し型」である。「結合型」ソーシャル・キャピタルとは、内向きで排他的なアイデンティティと同質的な結びつきによる集団を形成していくことで、「橋渡し型」ソーシャル・キャピタルとは、外向きで、異なる組織間における多様な人・組織を結ぶ開かれたネットワークのことである。以上にあげたようなソーシャル・キャピタルの定義、種類より、本論文においては、ソーシャル・キャピタルを①「異なる組織間における多様な人・組織を結ぶ開かれたネットワーク」②「行為者が諸活動を活発にすることによって獲得できる信頼」と定義する。第2章でも述べたように、企業は持続可能な社会の実現のために、経済的価値のみならず、社会的価値を創出することが求められている。それと同時に企業への期待や役割も増大している。そのため、多くの企業は単なる社会貢献活動としてではなく、本業を通して社会的課題に取り組む必要性に迫られている。日本社会の抱える、「地方の衰退」という課題に取り組むためには、現地の真のニーズを把握し、そのニーズを満たすために一企業にできることは何か、ということを見極める必要がある。よって、今回分析対象にした、中間支援組織ETIC. のもつ、広範囲に広がるソーシャル・キャピタルや、それを活かした対話・議論の場は、企業が協働することを決意する大きな要因となっていた。また、ETIC. は右腕派遣プログラムの事業を行うことで、広いだけでなく、深く現地組織とのつながりをもっているため、より適切な企業とのマッチングを実現することができたのだ。

2) 「支援する/される」ではなく、「互いに学び合う」関係であるという意識

東京の資産分散を実現させ、地方創生を実現するためには、単独の組織の力では不十分である。地域の人々、NPO、企業等多様で異質なステイクホルダーが交流し、知識・資源を動員させる必要がある。その際、ポイントとなるのは、多様で異質な主体がそれぞれの立場や価値観を理解しあい、認め合うことである。今回の事例においても、当初は企業と現地組織の間に「支援する/される」という上下関係が成り立っていた。しかしながら、準備段階における互いの取り組み姿勢と定期的な対話が、立場・価値観の異なる人々の心に変化を与え、信頼関係を構築させていた。現地組織の目的達成のために厳しい環境をものともしない姿、企業の洗練されたリソース、アイディアを出し続ける姿勢、それらを相互に学び合い、尊敬し、次の行動に変化を与えた。つまり、上下関係から対等な関係を構築させていったこ

とが、ソーシャル・イノベーションが生まれた理由であると考えられる。さらに、定例会を通して何度も「共通目的」と各組織の果たすべきミッションを確認しあい、アイデアを探索したことで、1つの集団として新たな価値を創造していったことが、協働意欲を増加させたといえる。

3) 情報発信における工夫

協働によるソーシャル・イノベーションの価値を社会に認知させ、さらにそれにかかわる人々・組織を増やすためには、それぞれの立場を考慮し、専門を活かした工夫が必要であることがわかった。中間支援組織は、同様のミッション達成のために開始された複数の事業を連動させることによって、現地組織の信頼を獲得し、そこから協働の輪を広げるという方法で、ソーシャル・イノベーションの意義を伝え、関係するステイクホルダーを拡大させていた。現地組織の抱える問題に効果的にアプローチすべく、人材を派遣し、そこでの情報が真のニーズ理解につながり、次の協働に結びつききっかけになった。それだけでなく、中間支援組織の保有するソーシャル・キャピタルの拡大・深化にも影響を与えた。

また、東京の大企業は規模の大きさや専門を活かして協働の意義を伝え、協働事業を広めていた。電通 team SDGs という内部横断組織をつくり、グループ会社に影響を与えつつ、様々なステイクホルダーの連携を促して SDGs に関する社会の大きなうねりを生み出すことを目指している。SDGs に対する情報発信や、ソリューションの企画・開発、ビジネス化支援を行い、多様で異質な立場の人々をつなげているのである。そこから、クリエイティブなアイデアや理念、商品、サービス、ビジネスモデルを生み出し、社会的課題の解決に貢献するという CSR への取り組みを行っている。このように、企業は強みを活かし、単なる情報発信にとどまらない実際の行動を促すための働きかけを行うことで、ソーシャル・イノベーションの普及に尽力する必要があるのである。さらに、協働事業に直接関わる社員を増やすことで、一人ひとりの考え方に変化を与え、支持を得ていくことも大切である。「地方×都市部」「現地リーダー×企業人」というつながりを社会に提示するために、協働にかかわる社員の変化を原動力として、大企業による大規模なムーブメントが大きな役割を果たすのである。

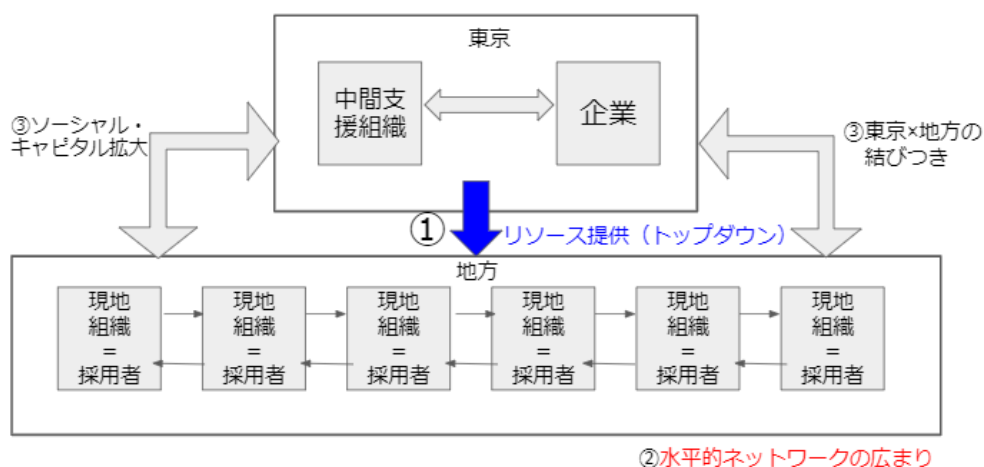
(2) 乗り越えなければいけない課題

1) 集中型と分散型の普及システムの連動と「ビジネス」としての継続性

今回の事例分析では、中間支援組織のもつソーシャル・キャピタル内において、協働が広がっていた。Rosenberg (1982) は、このようなパワーをもった主体がイノベーションを線形的に普及させるようなシステムを「集中型普及システム」と呼んでいる。しかしながら、この集中型普及システムという捉え方に対しては多くの批判がなされているという。Rosenberg (1982) はイノベーションは独立して存在するのではなく、社会システムに受け入れられた後においても絶えず改良がおこなわれなければならないことを指摘している。そしてそういった普及システムのことを集中型普及システムとは対照的に「分散型普及シ

テム」と呼んでいる。(谷本他, 2013, p 187) 例えば、集中型・分散型普及システムの普及の方向を比べると、集中型普及システムは専門家からのイノベーション利用者へのトップダウンという線形的で一方的なものであるのに対して、分散型普及システムは仲間内の水平的なネットワークを通したものであるという。東京の資産を分散させ、より効果的・効率的に地方を活性化させるためには、集中型普及システムと分散型普及システムの両方を機能させる必要があると考える。①中間支援組織 ETIC、みちのく復興事業パートナーズの働きかけで、人材・知識・スキルといったリソースが現地組織に提供され、協働が始まり、ソーシャル・イノベーションが創造される。②現地組織はそこでの学習を、他の現地組織へ伝達し、広く権限とコントロールを共有させ、水平的にネットワークを広げていく。③現地組織（地方）において広がったネットワークが、中間支援組織のソーシャル・キャピタルの拡大のみならず、「東京と地方」「企業と NPO」というリレーションを強くするのである。よって、今後は現地組織と現地組織がつながるといふ作用を高める必要があり、課題である。

図表 4-2 集中型と分散型普及システム



出所：谷本他（2013）を参考に筆者作成

地方の横のつながりに注目した取り組みとして、楽天の「Area-Nations⁴」という取り組みを紹介したい。「Area-Nations」とは、楽天市場内で稼ぐ有名店舗がそのノウハウを他店に教え、地方創生と EC を地域に根差したビジネスにすることを実現するための取り組みである。期間は6か月、売上目標は月商で前年同月比2倍に設定され、リーダー店舗が1グループにつき最大30店舗にノウハウを教える。この取り組みで楽天が重要視していることは、「コミュニティ化の促進」である。東京に位置する大企業のソーシャル・キャピタルを利用し、店舗とユーザー、店舗と店舗、ユーザーとユーザーがコネクトされていく。上記であげた、②の水平的ネットワークのつながりが強調されており、経済的成果・社会的成果の両方を達成しているといえる。このように、社会的課題の解決に事業活動を通して取り組み、経

済的・社会的成果の両方を達成するようなイノベティブな商品やサービス、ビジネスモデルを社会に付加価値として提供することは社会から求められている動きであるが、簡単ではない。また、ブーム的な動きではなく、長期的に継続させる必要性も生じてくる。いくら革新的で社会的課題の解決のための取り組みであっても、消費者・ユーザーからの支持や実際の消費行動がなければビジネスとして継続することは難しい。その問題をいかに乗り越えていくかが、ソーシャル・エンタープライズの今後の課題であると考えている。

¹みちのく復興事業パートナーズ ホームページ「パートナーズとは」を参照した。

²NPO 法人 ETIC. ホームページ「ETIC. について」を参照した。

³特定非営利活動法人ザ・ピープル「震災通信 2013 年 7 月」を参照した。

⁴ネットショップ担当者フォーラム「地方企業が語る『売れるために必要なこと』－EC で地方創生に取り組む楽天の戦略－」を参照した。

第5章 地方活性化のためのソーシャル・イノベーション創造のために

第1節 振り返りと問題提起に対する解

本章は、本論文の結論とする。まず本節で総括を行い、それぞれの章のポイントを確認した上で、問題提起に対する答えを提示したい。次節では、本論文の分析方法の限界や明らかにしきれなかった点を、本論文の課題として挙げる。

まず、第1章では、自らの問題意識から本論文を通して明らかにしたいことを示した。現在日本は、人口の急速な減少、地方衰退の深刻化という社会的課題を抱えており、それには東京一極集中が大きく作用していることがわかった。しかしながら、東京一極集中がなければ第三次産業がここまで発達することもなければ、世界で評価されることもなかったという事実も存在する。そこで、本論文では、東京一極集中を今後の持続可能な日本社会を実現するためのメリットとして捉え、筆者は問いを設定した。東京に集積した資産を有効的に地方に分配させるために、求められる他セクターの協働とはどのようなものか。社会的課題解決のために組まれる協働を社会に普及させるためにセクターそれぞれが担う役割とは何か、という問いである。

次に第2章では、誰が社会的課題の解決に取り組むべきであるのか、という主体側に注目した。その中で、企業に求められる責任・役割は拡大しているということ、加えてNPOへの期待も高まっていること、そしてそれぞれの強みを掛け合わせた「協働」が必要不可欠であることを指摘した。そして事業型NPOと企業による協働のためには中間支援組織の存在が不可欠であるが、日本においてNPOを支援するNPOは少なく、その市場も発展途上であった。

第3章では、前章で述べた「協働」が協働が創出するイノベーションについて整理した。多様な概念の中でも、オープン・イノベーションと知識創造の理論に注目した。これらはさまざまなステイクホルダーがコミュニケーションをとり、相互作用的に生み出されるものであり、ソーシャル・イノベーションとのつながりや、本質的な共通点があった。そしてソーシャル・イノベーション自体の研究から「ソーシャル・エンタープライズ」という、それを創造する主体側に視点を移した。ソーシャル・エンタープライズの①社会性、②事業性、③革新性という3つの構成要素を説明したうえで、活動形態にかかわらず上記3要素を最大限発揮し、いかに市場への影響度を高められるのか、という点がポイントであることがわかった。そして谷本他(2013)を参考に、ソーシャル・イノベーションの創出と普及のプロセスを提示した。つまり、イノベーション創造主体に内在する要素や登場背景の明確化から、どのように創造するのかという方法論の先行研究に視点を移し、次章事例分析の分析フレームワークの土台を構築した。

第4章では、事例分析を行った。第3章で示された、ソーシャル・イノベーションのプロセスをもとに、RQを設定し、株式会社電通、NPO法人ETIC、NPO法人ザ・ピープルの代表者にメール形式でのインタビューを行い、それぞれのRQの解を示し、考察を行った。

そして最後に本章では、分析の結果を問題提起に答える形でまとめていく。問題提起は、

「あらゆるセクターの協働・連携によって、東京の資産を活用・分配し、地方を活性化させるイノベーションとはどのように生まれ、どのように機能し、社会に浸透していくのか。」というものであった。その問いに対して、事例分析から得られた解は2つである。まずは、豊富なソーシャル・キャピタルを有した中間支援組織の存在が必要である。異なる組織間における多様な人・組織を結ぶ信頼によって構築されたネットワークが、立場や価値観の異なる組織がつながるきっかけとなっていた。また、そのネットワークを活用した議論の場や広範囲にひろげるだけでなく、深くそれぞれの現地組織とつながるための働きかけが、より効果的なマッチングを可能にした。次に、生み出されたソーシャル・ビジネスモデルや仕組みを社会に伝達する際には、それぞれの組織のもつリソースを活用し工夫する必要がある。1つめの解と重なる部分があるが、中間支援組織は、ミッション達成のために、複数の事業を連動させ、現地組織の信頼の獲得し、それと同時に協働の輪を広げていた。つまり、ソーシャル・キャピタルを活用しながら、協働にかかわるステイクホルダーを増加させ、さらに、そういった積極的な取り組みが、ソーシャル・キャピタルの拡大・深化につながるのである。そして企業は規模の大きさや専門を活かした情報発信と、協働事業の拡大を推進すべきである。たくさんのグループ会社を巻き込み、社員を巻き込み、社会的課題やその解決のためのソリューションを開発し、ビジネスにつなげているのである。こういった働きかけは企業の保有する人材や情報、資金といったリソースがなければ簡単に実現することはできない。だからこそ、それらリソースをフルに活用し、より多くの社員が協働にかかわる機会をつくるだけでなく、社会に対して影響力のある大企業が、希薄になっている「地方×都市部」のつながりを社会に提示することは、大きな意味がある。

第2節 本論文の課題

本論文において、2つの課題が残った。①市場からの支持と、②ソーシャル・イノベーションの連鎖を測定できなかったことである。

事例分析において、谷本他（2013）のソーシャル・イノベーションの4フェーズのプロセスをもとにRQを設定した。RQ④「社会への普及段階・アウトカム」では、谷本他（2013）の普及プロセスにおけるフェーズⅢ「市場社会からの支持」とフェーズⅣの「ソーシャル・イノベーションの普及」の度合いを探るために設定した。フェーズⅢにおける支持は新しい商品・サービスを購入する消費者等からの支持と、当該ソーシャル・ビジネスモデルを活用する主体からの支持の2つが存在し、本事例分析においても両方を測定しようと試みた。しかしながら、新しい商品・サービスを購入する消費者等からの支持を測ることはできなかった。さらに、本事例分析においては、普及を「みちのく復興事業パートナーズによる地方活性化の取り組みが社会に広く認知され、他組織が協働事業の仕組みを習い、実行していくということ」と定義し、普及をa「情報発信における工夫」とb「他組織の具体的な行動」に分けたが、普及bを追うことはできなかった。ETICの主導する形で他の企業や他の現地組織がみちのくマルシェで協働した事例はあるが、全く違う組織が別の場所で、ソーシャル・イ

ノベーションを連鎖的に創出するような事例は見つけることができなかった。これらの点については、今回のインタビュー調査の限界が存在する。消費者やユーザーからの支持を測定したり、本事例分析で定義した「普及」を追ったりするためには、アンケート調査や、実際に現地に赴いた上でより多くのステイクホルダーに直接的なインタビューを行う必要があった。この点は、本論文における課題である。

文献一覧

1. Austin, J. E., & Seitanidi, M. M. (2012a), Collaborative Value Creation: A Review of Partnering Between Nonprofits and Businesses: Part I. Value Creation Spectrum and Collaboration Stages. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, pp. 735-745 .
2. 雨森孝悦 (2020) 『テキストブック NPO (第3版) 非営利組織の制度・活動・マネジメント』 東洋経済新報社。
3. 土肥将敦 (2005) 「社会志向型企業のネットワーク化と社会的価値形成・普及プロセス ソーシャル・イノベーション・クラスターによる新しい秩序形成」 社会・経済システム学会大会報告論文。
4. 藤井敦史 (2016) 「中間支援組織調査を通して見た日本の労働統合型社会的企業 (WISE) の展開と課題」 全労済協会 公募研究シリーズ (60)。
5. 池下謙治 (2018) 「ソーシャル・キャピタルと持続可能な地域社会に向けての一考察」 研究論文 ふくい地域経済研究。
6. 伊佐淳 (2016) 『NPOを考える (第二版)』 創成社。
7. 市川宏雄 (2015) 『東京一極集中が日本を救う』 ディスカヴァー・トゥエンティワン。
8. 箕裕介 (2015) 『人口減少×デザイン』 英治出版。
9. 岸川善光、八杉哲、谷井良 (2004) 『イノベーション要論』 同文館出版。
10. 木村富美子 (2016) 「社会的企業の支援における中間支援組織の役割」 通信教育部論集 第19号。
11. 中藤康俊 (2018) 「過疎地域再生の戦略 地方創生から地方再生へ 改訂版」 大学教育出版。
12. 日本経済団体連合会 1%クラブ (2018) 「2017年度 社会貢献活動実績調査結果」。
13. 小島廣光・平本健太 (2011) 『戦略的協働の本質』 有斐閣。
14. 小島廣光 (1998) 『非営利組織の経営—日本のボランティア』 北海道大学出版会。
15. 李超 (2018) 「チーム作りにおけるダイアログ・コミュニケーションの役割」 商経学叢 第65巻第2号。
16. Sagawa, S., & Segal, E. (2000). *Common interest, common good: Creating value through business and social sector partnerships*. Boston, MA: Harvard Business School Press.
17. 鈴木良隆 (2014) 『ソーシャル・エンタープライズ論 自立をめざす事業の核心』 有斐。
18. 世古一穂 (2009) 『参加と協働のデザイン NPO・行政・企業の役割を再考する』 学芸出版社。
19. 潜道文子 (2018) 「ソーシャル・エンタープライズによるソーシャル・イノベーションの創出と『コミュニティ・キャピタル』—地方創生の事例を中心として—」 経営経理研究 第111号 2018年2月 pp. 317-336。
20. 谷本寛治・田尾雅夫 (2002) 『NPOと事業』 ミネルヴァ書房。

21. 谷本寛治 (2006a) 『CSR 企業と社会を考える』NTT 出版。
22. 谷本寛治 (2006b) 『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。
23. 谷本寛治・大室悦賀・大平修司・土肥将敦・古村公久 (2013) 『ソーシャル・イノベーションの創出と普及』NTT 出版。
24. 谷本寛治 (2020) 『企業と社会 サステナビリティ時代の経営学』中央経済社。
25. 横山恵子(2003)「企業とNPOのパートナーシップー企業の社会性からみた類型化ー」The Nonprofit Review, Vol3. No.1, 47-57(2003).
26. 横山恵子 (2017)「企業とNPOの組織間関係における協働価値創造と自己利益の関係性：協働開発事例の比較分析」組織科学 Vol150 No. 3:16-29

URL 一覧

1. 「新しい東北」官民連携推進協議会(newtohoku.org)
2. 電通のラボ Dentsu Team SDGs(<https://www.dentsunolab.dentsu.co.jp/>)
3. 独立行政法人労働政策研究・研修機構 (<https://www.jil.go.jp/>)
4. 内閣官房・内閣府総合サイト (<https://www.kantei.go.jp/jp/singi/sousei/>)
5. 内閣府ホームページ (<https://www.cao.go.jp/>)
6. 日本NPOセンターホームページ (<https://www.jnpoc.ne.jp/>)
7. NPO 法人 ETIC. ホームページ (<https://www.etic.or.jp/>)
8. NPO 法人 ETIC. 「みちのく復興事業パートナーズ」 (<http://www.michinokupartners.jp/>)
9. NPO 法人 ETIC. 「ローカル・イノベーターズ・データブック 2016」
<http://tohoku.localventures.jp/wp-content/uploads/2017/06/LocalInnovatorsDatabook2016.pdf>
10. ネットショップ担当者フォーラム
<https://netshop.impress.co.jp/>
11. 総務省ホームページ (<https://www.soumu.go.jp/>)
12. 特定非営利活動法人ザ・ピープル【公式WEBサイト】
<https://npo-thepeople.com/>
13. United nation The World's Cities in 2018
https://www.un.org/en/events/citiesday/assets/pdf/the_worlds_cities_in_2018_data_booklet.pdf