

平成 15 年 3 月修了
修士学位論文

社会起業家の研究
変革をもたらす行動モデル

A Study of Social Entrepreneur
- Action model leading to innovation -

平成 14 年 12 月 27 日

高知工科大学大学院 工学研究科基盤工学専攻 起業家コース

学籍番号：1035024

山本 千香子

Chikako Yamamoto

目 次

第 1 章 序論 本論の目的と構成	4
第 2 章 社会起業家誕生の背景と現状	6
第 1 節 イギリスにおける背景と現状	6
第 2 節 アメリカにおける背景と現状	8
第 3 節 日本における背景と現状	9
第 4 節 まとめ	13
第 1 項 市場の失敗、政府の失敗、ボランティアの失敗	13
第 2 項 I T 革命の影響	14
第 3 章 社会起業家とは何か	16
第 1 節 先行研究のレビュー	16
第 1 項 デモスによる研究	16
第 2 節 社会起業家という概念	19
第 3 節 類似概念との比較	22
第 1 項 社会起業家と起業家	22
第 2 項 社会起業家と市民起業家	26
第 4 節 ボータレス化 - N P O の商業化・企業の社会化 -	28
第 1 項 N P O の商業化	29
第 2 項 企業の社会化（社会的企業の誕生）	31
第 5 節 組織形態による概念整理	33
第 6 節 結論	35
第 4 章 社会起業家モデル	37
第 1 節 インタビュー調査の概要	37

第2節	インタビュー調査の結果	38
第1項	ケース（大村弘道氏）.....	38
第2項	ケース（日野公三氏）.....	47
第3項	ケース（佐々木洋平氏）.....	52
第3節	社会起業家モデル	57
第1項	共通して見られた要素の整理.....	57
第2項	社会起業家モデル.....	61
第5章	社会起業家の意義	64
第1節	成熟社会の新しい思想.....	64
第2節	社会変革の担い手.....	65
第3節	ビジネスモデルとしての優位性.....	68
第6章	結びにかえて 社会起業家生み出すために	72
第1節	意識改革.....	72
第2節	NPOのエンパワーメント.....	73
第3節	社会起業家ネットワーク.....	73
第4節	研究機関や専門教育機関の果たす役割.....	74
結語	74
参考文献	76
引用文献・注	82

第 1 章 序論 本論の目的と構成

社会経済が行き詰る中、ビジネスの手法などを用いて、社会的課題を解決する社会起業家が注目され始めている。

本稿では、社会起業家という概念整理を行うとともに、社会起業家なぜ注目されているのか、また、社会起業家という概念が持つ意義について考察を試みる。

それは、社会起業家は、変革の時代に必要とされるイノベーションをもたらすものであり、閉塞した時代の扉を開ける鍵を握っている存在であると考えるからである。

社会起業家を構成する要素や社会起業家のWAYを明らかにすることで、21世紀の生き方モデルとして、社会起業家を位置づけたい。それが本研究の目的である。

本稿の構成は、次のとおりである。

まず、第1章（序論）において、研究の目的を明らかにする。

第2章では、イギリス、アメリカ、日本を中心に、社会起業家が誕生した歴史的背景や現状について概観する。

第3章では、先行研究のレビューなどを手掛かりに、社会起業家という概念を整理する。

第4章では、社会起業家の特性に着目し、社会起業家という概念を深く掘り下げる。

そのために、社会起業家と呼ばれる3人の方にご協力いただき、インタビュー調査を行った。その上で、社会起業家に共通する要素を抽出し、社会起業家モデルの構築を試みた。

それらをもとに、第5章では、社会起業家という概念の持つ今日的意義について考察する。

そして、第 6 章では、社会起業家を生み出し、社会をよりよい方向に
リイメントするために必要な方策について、若干の考察を試みて結び
に代えたい。

第 2 章 社会起業家誕生の背景と現状

第 2 章では、社会起業家、あるいは社会起業家的なものが誕生した背景と現状について、イギリス、アメリカ、日本を中心に概観する。

第 1 節 イギリスにおける背景と現状

イギリスでは、1960 年代から 70 年代は「福祉の時代」と言われ、「ゆりかごから墓場まで」という言葉に象徴されるように高福祉高負担の福祉国家が築かれた。

しかし、その政策は結果的には民間の活力を奪うこととなり、1970 年代のオイルショック以降、イギリスの経済状態は悪化の一途をたどる。

1979 年に首相に就任したサッチャーは、破綻した経済を立て直すため、大幅な福祉政策のスリム化や国営企業の民营化を断行した。そして、徹底した規制緩和を行い、民間企業家の自助努力による経済再建を目指した。こうしたサッチャー政権の政策は、これまで国家が担ってきた社会サービス分野への民間参入を促すとともに、一方では、社会的弱者の切捨てによる新たな社会的課題を引き起こした。

このような状況の下、80 年代のイギリスでは、過疎化や都市の荒廃が引き起こす社会問題を市民の力で解決しようとする動きが活発化してくる。発端は、スコットランドの過疎地域で始まったコミュニティ・ビジネスである。消滅した公共交通に代わるバス輸送や撤退したスーパーマーケットを補う小売業など、コミュニティを支える事業が住民によって行われた。過疎地域での成功により、地域の課題を住民の手で解決するという手法が次第に都市部にも広がっていった。代表的な事例としては、住民の手による仕事おこしや再開発によって、荒廃したインナーシティを立て直したグラスゴーの例などがある。¹

このようなコミュニティ・ビジネスは、1989年には、スコットランドで160企業2500人のスタッフであったものが、1995年には、イギリス全土で400企業3500人に増大したと推定されている。²

このような動きが後に社会的課題の解決を新たな手法で行う人々 - 社会起業家の出現へとつながっていく。

90年代は、世界的な潮流として「官から民の時代」といわれるように、市民社会のエンパワーメント、社会サービスの民営化が進んだ。そんな中で、1997年に誕生したブレア政権は、全てを国家の責任とする社会主義でもなく、全てを市場原理に委ねるべきであるとする市場経済でもない、「第三の道」を行くことを選択した。

そのバックボーンとなっているのが、ブレア首相のブレーンであり、ロンドン・スクール・オブ・エコノミクス・アンド・ポリティクスの最高責任者であるアンソニー・ギデンズの「第三の道」論である。

市場は本来不安定であり、不平等なものである。したがって、そのことによってさまざまな現実的な問題が生じるが、これらの問題は、単に市場に任せるだけでは解決できない。市場に任せると不安定さや不平等さが一層増すばかりである。しかし、そうかといって政府の介入が強すぎると、経済的なダイナミズムが失われてしまう。そこで、市場か政府かの二者択一ではなく、第三の道、すなわち、アクティブな市民社会をつくることで解決を図ろうとギデンズは主張している。³

ギデンズの主張は、巨大化した市場経済に対し、否定的なスタンスを取るのではなく、資本主義をより有益なものに変えていくことを目指している点で現実的である。

「第三の道」の実行を目指すブレア政権では、それらの担い手として、医療や教育、福祉といった分野において、イノベーティブな活躍をしている社会起業家という存在に着目した。シンクタンクデモスの提言を受け、社会起業家育成のためのプロジェクト「2000 by 2000」(2000年までに2000人の社会起業家を国内に育て、彼等をネットワーク化するという計画)を立ち上げている。

第2節 アメリカにおける背景と現状

アメリカは、もともと開拓者の国としての伝統があり、自分たちの地域は自分たちで守るという自治の精神が徹底している。また、宗教的迫害を受けた人々が信教の自由を求めて建国した歴史が示すとおり、宗教が生活の中に根付いていて、寄付やボランティア活動が盛んである。

市民社会への政府の介入を嫌い、地域の社会的ニーズは、市民活動やボランティアによって、市民の手で満たすことが基本となっている。

1930年代のニューディール政策以降、福祉をはじめとする社会サービスへの政府資金の投入が増大したが、NPOが発達していたアメリカでは、直接的なサービスの供給は市民によるNPOが担い、資金負担は政府や企業が担うといった協働の図式が構築されていった。

イギリスにおけるサッチャー政権の台頭と時を同じくして、アメリカでも80年代、レーガン政権誕生し、規制緩和による「小さな政府」を目指す動きが始まった。政府の財政規模は大幅に縮小され、各種の福祉プログラムは廃止、あるいは縮小された。さらに、経済の停滞によって、民間企業からのNPOへの寄付も大幅に減少した。それによって、多くのNPOは自ら財源を確保する必要に迫られ、事業型NPOへの転換や生き残りをかけた営利形態への転換が加速した。⁴

このころから、都市やコミュニティの再生に取り組む人々の活動が注目されるようになる。ダグラス・ヘントン、ジョン・メルビル、キムベリー・ウォレシュは、シリコンバレー、オースティン、クリーブランド、ウィチタ、アリゾナおよびフロリダのアメリカ6地域におけるコミュニティ再生、すなわち、新しい経済コミュニティ創造の過程を観察し、それらを主導する「市民起業家」モデルを明らかにし、21世紀において地域が効果的に競争していくために必要なリーダーシップあり方として提起している。⁵

アメリカでは、非営利セクターの発展にともなって、マネジメントの専門知識やスキルを持つスタッフの育成が必要となった。その結果、20年ほど前から大学院での教育が行われるようになった。その代表的なも

のとして、1984年に設立されたクリーブランドのケース・ウェスタン・リザーブ大学のマンデル・センター・フォー・ノンプロフィット・オーガニゼーションズやその成功をモデルとして1997年に設立されたボストンのハーバード大学のハウザー・センター・フォー・ノンプロフィット・オーガニゼーションズなどがある。⁶

これらの講座は、“Social entrepreneur”や“Social venture”を標榜しているところが多く、これまでビジネス界で蓄積してきたマネジメントや起業家精神といったものをNPOの運営や社会的課題の解決に応用しようという試みであることが伺える。

このような流れが本格化したのは、90年代後半にはいつてからである。ハーバードビジネススクールの卒業生の実に8割は、投資銀行の役員をやりながら非営利組織の理事になったり、投資銀行から非営利組織へと転職したりと何らかの形で非営利組織との関わりを持っているという調査結果もあるという。⁷ このように優秀な人材が大量に社会起業家を目指して活動を始めている。

第3節 日本における背景と現状

イギリスやアメリカに比べると、日本においては、社会起業家という概念はまだまだ一般的なものではない。この違いはどこから来るのだろうか。

イギリスやアメリカでは、チャリティやボランティアの精神が市民社会のベースにあり、そこから市民によるさまざまな活動が生まれ、やがて社会起業家へとつながっていった。市民社会の厚みや豊かさが社会起業家を生み出す重要な要因であることには間違いないだろう。

しかしながら、もともと日本において、市民の活動がなかったわけではない。歴史的にさかのぼると、仏教に根ざした慈善活動は古くからあったし、江戸時代には、経済力を背景に豪商たちが橋や運河の建造といった公共事業を担っていた。また、各地に存在していた私塾や慈善組織などではいくつかの点で近代的側面を備えているものもあった。⁸

このような市民社会の伝統は、明治維新後も引き継がれたが、欧米諸国へのキャッチアップを目指して、強力な中央集権国家がつられていく中で、市民組織は活力を失っていった。

大正時代には、一時期、非営利組織の活動が活発化したものの、昭和に入り、戦時体制が組まれ始めると、住民自治を支えていた地縁組織は、上意下達的手段として国家の管理下に置かれるようになり、市民組織も急速に消滅していった。

戦後、GHQの方針によって、戦争を推し進めたという理由で、各地域の町内会や自治組織は解体され、日本の市民社会は完全に消滅する。

その後、60年代末から70年代にかけて、高度成長の歪みなどから新たな社会的課題が生じ、それらの解決のためコミュニティ再生の動きが始まり、やがて、80年代の市民運動の高まりへとつながっていく。

80年代は、日本企業の海外進出が本格化した時期とも重なり、多くの日本企業がNPOの活動や企業のフィランソロピーを学び、その経験を日本に持ち帰った。

こうして徐々に高まりつつあった日本における市民活動やボランティア活動が一挙に社会的に認知された出来事が、1995年の阪神・淡路大震災だった。

1998年には、特定非営利活動促進法(いわゆるNPO法案)が成立し、これを受けて、寄付や助成に頼るだけでなく、自ら活動の財源を稼ぎ出す事業型NPOが出現し、日本でも社会起業家の萌芽が感じられるようになった。

その中で、代表的な事例としては、特定非営利活動法人アサザ基金代表理事の飯島博氏、特定非営利活動法人中部リサイクル運動市民の会代表理事の萩原喜之氏などがある。⁹

企業側の動きとしては、株式会社ヤマト運輸の社長を務めた小倉昌男氏がこれまでのビジネスの蓄積を福祉分野で役立てようとヤマト財団を設立、全国の授産施設職員のビジネススキルアップの講座を開講するとともに、スワンベーカーリーを設立し、障害者自立のための活動に乗り出している。¹⁰

市民社会の厚みや豊かさが社会起業家台頭のベースであるが、近年特に社会起業家の活躍が顕著になった直接の原因としては、イギリスにおいてもアメリカにおいても政府の深刻な財政破綻とそれに対処するため行われた公的サービスの縮小と規制緩和によるところが大きい。

80年代、サッチャー政権、レーガン政権が緊縮財政と規制緩和による経済の建て直しを図った時期、比較的経済が堅調であった日本は、十分な規制緩和が行われなかった。その結果、硬直化した日本経済は活力を失い、社会起業家の台頭においてもイギリスやアメリカに大きく遅れをとることとなった。

しかし、見方を変えれば、現在、日本が直面している深刻な不況は、これまで進まなかった財政構造改革や大幅な規制緩和を進め、市民を含めた民間活力発揮の好機と捉えることもできるだろう。

現状では、国家プロジェクトとして社会起業家創出に取り組んでいるイギリスや社会起業家育成のための専門コースが大学院に設置されているアメリカの状況と比較すると日本における社会起業家的な活動や社会起業家に対する社会的認知度は低いと言わざるを得ないが、ここ2、3年の間に、日本でも社会起業家という概念を意識した研究活動や普及、実践に取り組んでいる事例が出てき始めた。主なものを下記に挙げておきたい。

・社団法人ソフト化経済センター

日本において、アメリカやイギリスの事例の調査から社会起業家ということにいち早く注目したのが、社団法人ソフト化経済センター理事長代理、町田洋次氏を中心とするグループである。

2000年4月から社会的起業の実践者や研究者からなる「社会的起業家」研究会を立ち上げ、社会起業の事例研究などを行った。現在は、「社会起業家クラブ」として実践を重視、社会起業家ネットワークを構築し、社会起業家、あるいは社会起業家予備軍の支援に当たっている。¹¹

・ C A C (Centre for Active Community)

2001年に活動を開始したCACは、若手研究者からなる「『社会起業家』を推進するネットワーク型研究集団」である。

社会変革、企業変革が求められる時代にあって、身近な社会問題にどう対処していったらよいのかという問いに対する答えとして、「地域問題を解決し、ミクロレベルの視点を持って、社会全体に新たな社会システムを提案するリーダー」である社会起業家に注目する。

公共政策研究、NPO研究、リーダーシップ研究など学際的なアプローチで、「社会起業家と地域再生」、「企業の社会性とNPOの事業性」、「新たなビジネスと個人の生き方」などをテーマに研究を進めている。¹²

・ N P O 法人 E T I C .

日本社会における“social venture”の普及や社会起業を目指す若者の支援を行うNPO法人である。若者を対象としたソーシャル・ベンチャーのビジネスプランコンテストの開催や社会起業家を目指す学生にインターンシップの機会提供といった活動を行っている。¹³

・ 日本青年会議所

日本青年会議所（以下JC）では、2001年度から活動の柱の1つに社会起業家を取り上げ、社会起業家という概念の普及に努めるとともにJCメンバー自らが社会起業家になろうと呼びかけている。

社会起業家支援会議のHPによると¹⁴、「企業・行政・市民・NPOそれぞれのネットワークを活用し、社会をよくするために事業を起こす人」を社会起業家であるとしている。そして、「うちの会社は税金をたくさん払っている」とか「ごみの分別や再生紙の利用をしている」といったレベルの社会性を超えた、社会的価値創出に取り組むべきであると主張している。

このような主張の背景としては、「使命感」や「志」が問われる時代になっており、利益追求だけでなく、社会的に価値のある事業を起こすことが企業として持続していく最適の方法であるという認識がある。

また、社会起業家が広いネットワークを持って、そこから優れたアイデアや人材、資金を得ていることに注目し、JCがこれまで50年間にわたって築いてきたネットワークを21世紀の日本の変革のために活かしていこうと呼びかけている。

第4節 まとめ

第1項 市場の失敗、政府の失敗、ボランタリーの失敗

イギリス、アメリカ、日本の状況を中心に社会起業家的な動きが起こってきた背景について整理した。これによって、社会起業家の台頭は、世界的な潮流であることがわかる。

歴史を振り返れば、これまでは、市場システムの限界を解決する手段として政府主導の政策が選択され、また、政府の財政的行き詰まりを解決する手段として市場原理に任せることが選択されてきた。

しかし、市場システムには、経済学でいうところの「市場の失敗」という問題点があり、政府にもまた同様に、「政府の失敗」という問題点がある。

谷本は、この問題を次のように整理している。

「市場の失敗」とは、「1)独占・寡占化による競争障害。2)外部不経済の問題（社会的費用の負担の問題）。3)公共財の排除不可能性（公共財は対価を支払わなくても消費しうるので市場での取引対象とすることは不可能）、消費の非競合性（誰かがその財を消費するとき他の人の同じ財の消費を妨げることはできない）。4)個別的合理性と集団的合理性は一致しないという問題（共有地の悲劇、劇場のパニック、囚人のジレンマ等の例）。」¹⁵をいう。

また、「政府の失敗」とは、「1)福祉国家の限界：大きな政府の弊害。2)政府・行政 - 官僚化（非効率化・縦割り化）、公共財配分の公平性の原則の足枷（画一性・硬直性、前例主義）。」をいう。¹⁶

このような二元論的な考え方の限界を克服する新たな道がギデنزの主張する「第三の道」¹⁷であり、政府が対応しきれない領域や利潤機会の

乏しい領域において、社会的使命を持ったNPOを中心とする新しい組織が活動する「市民によるボランタリーな協同システム」¹⁸である。

しかし、「政府」や「市場」の限界がNPOを中心とする「市民によるボランタリーな協同システム」によって全て解決されるわけではない。そこで、谷本は、3つのセクターが相互に調整・補完し公共的な財・サービスを多元的に供給する体制：ウェルフェア・ミックスを模索することが今後の課題であると指摘している¹⁹。

NPO研究の第一人者レスター・サラモンは、政府が市場の失敗への典型的対応であるとの見方を退け、ボランタリー団体こそが主要な対応メカニズムであるという視座に立つことがより有意義であると主張している。^{20 21}そして、政府サービスの出現を招いた「ボランタリーの失敗」として、「フィランソロピーの不十分性」、「フィランソロピーの偏重性」、「フィランソロピーの家父長的尊大性」、「フィランソロピーのアマチュア性」を指摘している。^{22 23}

今求められているのは、これらの失敗を克服した「新しいボランタリーなシステム」である。

ビジネス的な手法で、社会的ニーズを満たすサービスを提供する社会起業家という存在は、市場的であり、公共的であり、フラットであり、専門的である。社会起業家は、旧い社会システムの矛盾を越えて、新しい時代を切り開こうとする動きそのものともいえる。

第2項 IT革命の影響

社会起業家の活躍に大きな影響を与えているもうひとつの世界的な変化が20世紀末から始まり、現在もなお進行中であるIT（Information Technology）革命である。

18世紀後半、蒸気機関をはじめとする動力技術の進歩によって起こった産業革命は、産業構造を変えただけでなく、社会構造や人々の生活、考え方までを大きく変えた。

コンピューターやインターネットの発明が主導するIT革命は、この産業革命に匹敵する大きな変化をわれわれの社会にもたらしている。コンピューターの進歩やインターネットの普及によって、情報収集や情報発信にかかるコストが大幅に低減された。規模の小さな組織や個人でも政府や大企業に匹敵する情報を入手し、発信することが可能になったことによって、「市民」のエンパワーメントが進んだ。

また、政府、企業、NPO、市民といった社会を構成する参加者は、任意に、そして、双方向に結びつくことが可能となり、一方通行の場合は不可能であった協働が可能になった。

ここに社会的使命を掲げ、ネットワークを築きながら、事業を展開する社会起業家活躍の下地がある。

第3章 社会起業家とは何か

第1節 先行研究のレビュー

第1項 デモスによる研究

社会起業家というテーマに関する研究は、まだそう多くはない。

その中で、注目されるのは、イギリスのシンクタンク、デモスによる調査研究である。

1. デモスとは

デモスは、ロンドンに本拠を置いて活動する独立系シンクタンクで、1993年に設立された。自ら“Radical think tank”を標榜し、イギリスやその他の先進産業社会が直面する長期課題の根本的な解決策を提言している。ブレア政権を支えるブレインの1つでもあり、イギリスの政策に大きな影響を与えている。²⁴

デモスの研究員であるチャールズ・リードベターは、5人の新しい形の企業家（entrepreneur）とその組織についてのケーススタディから社会起業家（social entrepreneur）という概念を提唱している。²⁵

2. 社会起業家に注目した背景

リードベターは、社会起業家に注目した背景として、イギリス型の福祉国家の行き詰まりを指摘している。

マクロ経済政策や社会保障制度、税金による公共サービスによって支えられてきた従来の社会システムでは、長期失業、ドラッグ、家庭崩壊、教育問題といった現代の課題に対処できない。福祉国家に対する批判は高まっているが、その議論はまだ途上であり、抜本的改革は進んでいない。人々は、福祉に対するこれ以上の税負担には抵抗するが、社会のセーフティ・ネットがなくなることにも反対する。その結果、実行可能な改革の手段は、経費節減と公共サービスの段階的削減が中心とならざるを得ない。

このような袋小路を脱するためには、何か違ったアプローチが必要である。長期的な社会変革によって、新しい社会福祉の哲学や実践、そして組織を創り出すことが必要である。それは、人々を依存と貧困の状態に留め置く現在のシステムとは違う、問題解決型の福祉システムでなければならない。このような変革の最も重要なものの1つとして社会起業家に注目したのである。²⁶

3. 社会起業家の定義

リードベターは、社会起業家を「活用されてない資源 - 人材、建物、設備などを見つけ出し、それらを潜在的な社会ニーズを満たすために活用する方法を発見する」²⁷と定義している。

また、社会起業家の活動の場は、伝統的な公的機関、民間企業、革新的ボランティア組織にまたがっており、3つのセクターの中では、革新的なボランタリーセクターやそれぞれのセクターの境界により多く出現すると説明している。²⁸

そして、社会起業家という概念の中に存在する、一見逆説的に見える「起業家」と「社会性」が持つ意味を次のように説明している。²⁹

(1)社会的 (The social)

彼等の生み出すものが社会的である。

すなわち、彼等の仕事は、健康、福祉、幸福を促進する。

彼等の核となる資源が社会資本という形態をとっている。

すなわち、リレーションシップ、ネットワーク、信用、協働といったものを活用している。

彼等が作った組織が社会的である。

株主に所有されていない、あるいは、利益追求を主な目的にしないという意味で社会的である。彼等の組織は、市民社会の一部であるという意味においても国家より社会的と言える。

社会起業家は、コミュニティ起業家であることも多い。基盤とする地域の再生を試みるという点でも社会的と言える。(しかしながら、全ての社会起業家が地理的な意味でのコミュニティに属してい

るわけではない。多くの事例は、より広い顧客にサービスを提供する。)

(2)起業者 (The entrepreneur)

満たされていないニーズを見つけ、それを満たすために、ほとんど活用されていない資源を流通させることに長けている。

彼等は、志を持ち、カリスマ性を帯びている。利益の追求や株主の価値より、むしろ使命によって動かされる。

イノベーターである。彼等は新しいサービスや組織を開発する。

4. 社会起業家の特徴

リードベターは、5人の社会起業家を観察し、社会起業家の特徴や役割を生き生きと描き出している。リードベターが調査した事例は次のとおりである。³⁰

ヘレン・テイラー・トンプソンは、1984年にNHS (National Health Service = 国民医療保険サービス) の支払い対象の縮小にともない閉鎖の危機にさらされたマイルドメイ病院をエイズ治療の世界的な治療施設の1つに再生させる原動力となった。

アンドリュー・モーソンは、イーストエンドの荒廃した地区の教会に牧師に赴任して以来10年にわたり、教会を地域に開放し、地域の再生を成し遂げた。

アデル・ブレイクボローは、キングストンで、革新的なドラッグ治療のプログラムを運営している。

トニー・マクガンは、1980年代の初めに住宅協同組合を創設し、リバプールの中心地に300戸近い住宅を建設し、地域を再生させた。

ジェフ・トンプソンは、有名スポーツ選手や大企業の協力を取り付け、スポーツによって若者をドラッグと犯罪から遠ざけるという計画を実行している。

このように創造性に富んだ5人の活動を観察することによって、リードベターは、社会起業家の特徴を抽出している。

- ・社会起業家は、精力的で、野心的なリーダーであり、使命を伝え、スタッフやユーザー、パートナーを鼓舞することに長けている。³¹
- ・社会起業家は、フラットで柔軟な組織を創り出す。その組織は、フルタイムの有給スタッフを中心としており、資源は乏しいが、創造性溢れる組織文化が存在する。³²
- ・社会起業家の仕事はいくつかの方法で価値を創造する。厄介な社会問題に対する新しい解決方法を創造する彼等は、社会福祉における研究開発部門といえる。彼等はしばしば公的機関よりはるかに効率よくサービスを提供する。最も重要なのは、彼等がコミュニティに人的ネットワークといった社会資本の蓄積をもたらすことである。³³

5. デモスの研究の意義

社会起業家は、決してデモスの発明物ではない。社会起業家と呼ぶことのできる現象は、デモスの研究の遥か以前にもあった。例えば、19世紀初頭に看護学校を設立し、病院改革を行って看護という新しい産業を生み出したイギリスのフローレンス・ナイチンゲールや新しい児童教育手法を開発したイタリアのマリア・モンテッソーリらもまさに社会起業家である。³⁴

リードベターの研究の意義は、地域再生の成功事例やよりよい社会サービスの提供を行っている成功事例を社会起業家という概念で括ることによって、大きな変化の波にさらされ、社会システム全般にわたるリインベンションを必要としている現代社会における諸課題の有効な解決策として再提示しているところにある。

第2節 社会起業家という概念

前節では、デモスの社会起業家についての概念構成を見てきたが、ここでは、その他の研究者や研究所の定義を見ておこう。

・スタンフォード大学起業家精神研究センター

(The Stanford Business School Social Entrepreneurship Initiative)

社会起業家は、社会問題を解決するため、伝統的なビジネスのスキルを用い、イノベーティブなアプローチを考え出し、個人的な価値よりむしろ社会的な価値を創造する。³⁵

・社会起業家研究所（アメリカ ミネソタ州）

(The Institute for Social Entrepreneurs)

社会起業家精神とは、投資に対する経済的なリターンと社会的なリターンを同時に追及する一種のアート（art）であり、社会起業家とは、投資に対する経済的なリターンと社会的なリターンを同時に追求しながら、社会的な目的を追求するために自ら事業で稼ぎ出す戦略（Earned Income strategies）をとる人をいう。³⁶

・CAN（イギリス）

(Community Action Network)

社会起業家とは、本物の企業家と同義語であるが、社会的な非営利（not-for-profit）セクターにおいて活躍し、何も無いところから何かを創り出し（building “something for nothing”）、社会的課題に対する新しくてイノベーティブな解決方法を見つける。³⁷

・CAC（日本）

(Centre for Active Community)

社会起業家は、社会に新たな仕組みと価値観を創出する市民のリーダーである。身近な課題を主体的に発見し、コミュニティの資源を使い、社会性と事業性を両立させながら問題に取り組み解決策を導く。³⁸

・特定非営利法人ETIC.(日本)

ソーシャル・アントレプレナーに関する定義は様々であるとしてうえで、多くの場合に共通する要素として次の3点を挙げている。

起業家精神：

自律的に行動し社会的のイノベーションを起こす。

社会的ミッション：

特定の社会的課題の解決に向けたミッションを持っている。

ビジネスツール：

ビジネスの持つ効率性や、問題解決能力をツールとして利用している。³⁹

・ **谷本寛治（一橋大学大学院商学研究科教授）**

社会的な問題の解決にビジネスの力を活用して新しい仕組みを提示する人。新しい社会システムの仕組みを提示したり、新しい社会サービスを提供したりすることを通して社会を変革、すなわち社会的イノベーションを起こす人。⁴⁰

・ **町田洋次（社団法人ソフト化経済センター理事長代行理事）**

新しい事象であり、定義は事後的なものとしながらも、次のように大まかな定義を行っている。

社会起業家とは、社会問題を、起業家的な手法で、解決する人である。⁴¹

・ **大室悦賀（一橋大学大学院商学研究科博士課程後期）**

本業として社会的サービスの供給や社会におけるさまざまな問題（地域の再生、環境保全、教育の再生、社会変革）への取り組みとビジネスを一致させるイノベティブな活動を行い、基本的に社会に貢献を目的とした民間企業（NPOを含む）。⁴²

これらの定義は、社会起業家のどこにフォーカスを当てて特徴づけるかによって、若干の違いはあるが、社会性、社会的課題、ビジネス

の手法をはじめとする新しい手法、社会的使命感や起業家精神の3点が社会起業家概念を構成する要素であるといえる。

第3節 類似概念との比較

第1項 社会起業家と起業家

社会起業家とはいかなる者をいうのか。社会（Social）＋起業家（Entrepreneur）という言葉の構造からして無理からぬことではあるが、「起業家のなかで、どのような人を社会起業家というのか」という質問がたびたび発せられる。

この問いに対する答えを考える前に、起業家とは一体何なのかという問いについて考えてみたい。

起業家という言葉を始め用いたのは、フランスの経済学者カンティヨンである。それを展開し、起業家という概念が持つ要素について考察したのが同じくフランスの経済学者J. B. セイである。

そして、そのセイの理論を発展させ、「創造的破壊」を担うものとしての企業家像を提唱したのがシュンペーターである。⁴³

その後、起業家はさまざまな分野の学者によって研究対象となり、多種多様な概念が提唱されている。（表1参照）

ここで注目したいのは、シュンペーターをはじめとする起業家の概念は、社会経済活動を発展させる主体としての行動様式やあり方に着目したものであり、特定の地位や職業について語っていないという点である。

一般的な単語としての起業家（あるいは企業家）は、事業を起こす人を指す。しかし、起業家研究においては、その地位や職業という形態に着目するのではなく、起業家という概念を構成する要素に着目する。

そこからどういう行動特性が起業を成功に導くのか、どういう意識を持つ者が経済や社会を発展させるのかといった考察につながるのである。起業家研究の意義は、ある人が「起業家」であるかないかを厳密に分類するための定義を行うことではなく、事を成す、あるいは変革をも

たらず行動特性を共通概念として明確化させるための定義として価値を持つ。

この点について、ドラッカーは、郊外でファーストフードの店やメキシコ料理店を始める夫婦とマクドナルドの創始者の例を引いて分かりやすく説明している。⁴⁴ 前者は、リスクをおかしてはいるが、新しいことをやろうとしているわけではない。外食という風潮に乗ってはいるが、新しいニーズや要求を創造してはいない。

一方、後者は、何かを発明したわけではないが、マネジメントの原理と方法を適用し、製品を標準化し、製造のプロセスと設備を再設計し、作業の分析に基づいて従業員を訓練し、仕事の標準を定めることによって、資源が生み出すものの価値を高め、新しい市場と新しい顧客を創造した。当然のことながら、起業家とは後者のことをいうのである。

ドラッカーはまた、「起業家精神という言葉は、経済の世界で生まれはしたものの、経済の領域に限定されるもの」ではなく、「人間の実存にかかわる活動を除くあらゆる人間活動に適用される」とし、「その領域が何であろうとも、起業家精神そのものにはほとんど違いがない」と述べている。⁴⁵

以上のことから、社会起業家と企業家の違いを考えると、CANが指摘しているように「true business entrepreneurs」に限っていえば、社会起業家と企業家は同義語であるといえる。⁴⁶

それでは、社会起業家をわざわざ定義する意義は何か。

起業家概念と比較した場合の社会起業家の概念の特徴は、「社会的課題」や「社会的使命感」といった「社会性」とビジネスの手法や経済的リターン、自らの事業により収入をあげるといった「経済性」を強調している点にある。

このことは、これまでの経済的合理性による社会システムが破綻した現代において、新たな社会システムを構築する方策として、「社会性」と「経済性」の止揚（aufheben）として社会起業家が希求されていると見ることができる。

社会起業家を構成する要素を整理し、社会起業家の概念構成を明らかにする意義は、社会構造が大きく変化している現代において、事を成すに当たって成功する主体の行動特性を明確化し、様々な組織のマネジメントに役立てることや社会変革の担い手となる主体の行動特性を明確化し、社会のリインベントを進めることにある。

表 1 主な企業家概念

学 者	年	企 業 家 概 念
R.カンティヨン	1725	先見の明をもち、危険を進んで引き受け、利潤を生み出すのに必要な行為をする者
J.B.セイ	1803	他者を結びつけて生産的な組織体を形成する行為者
C.メンガー	1871	予見に基づき資源を有用な財に変換する変化の担い手
A.マーシャル	1890	多様な生産要素を需要に適合させていくうえで問題を解決し、効用をつくり出す主体
G.v.シュモラー	1900	事業の危険を負担し、イニシアティブをとる者
M.ウエーバー	1905	組織的合理的に正当な利潤を使命として追求する者。革新的企業家はその一類型
J.A.シュンペーター	1912	革新者、新結合を遂行する者
A.H.コール	1959	財の生産・流通を目的とする利益指向型企業の創設、維持、拡大に挑戦する者
D.マックリーランド	1961	エネルギーで適度なリスクテイカー
I.M.カーズナー	1973	新しい価値のある目的及び潜在的に有用で入手可能な資源に対する機敏性をもつ個人
T.W.シュルツ	1980	不均衡に対処する能力をもつ者
P.F.ドラッカー	1985	変化を探し、変化に対応し、変化を機会として利用する者
W.J.ボーモル	1993	斬新、大胆、想像力、リーダーシップ、持続力などを活用する経済主体

出典：清成、1998、P171

第 2 項 社会起業家と市民起業家

社会起業家という概念と非常に良く似た概念として、市民起業家という概念がある。市民起業家という概念を整理し、提唱した研究としては、アメリカにおけるヘントン等の研究が有名である。⁴⁷ここでは、ヘントン等の研究を手がかりに、市民起業家という概念の理解を試み、社会起業家との比較を行ってみたい。

1. ヘントン等の研究の背景と目的

ダグラス・ヘントン、ジョン・メルビル、キムベリー・ウォレシュの3氏は、いずれもシリコンバレーにある世界的なシンクタンク S R I インターナショナルから独立して、1993年に共同でコラボレイティブ・エコノミックス社を創設した人々である。過去15年間、30に及ぶアメリカ各地域のコミュニティを詳細に分析し、それらの地域の経済的競争力を作り出すための戦略を実行するための支援を行ってきた。

その過程で、成功する地域と失敗する地域の差異はなんであるかという点に興味を抱いた。10年に及ぶ研究の結果、成功する地域は、ビジネス、政府、教育、コミュニティが地域の資産、プロセス及び関係をうまく利用している、すなわち「協働の優位性」を実践している地域であるという結論にたどり着く。そして、その「協働」の中心の市民起業家よりなるチームの存在を確認した。

彼等は、市民起業家こそが21世紀において地域が効果的に競争していくために必要なリーダーシップのあり方であるとし、その構成概念を整理し、共有することによって、より多くの人々が市民起業家になるよう鼓舞すること、そして、すでに市民起業家として活動しているリーダーの仕事をサポートすることを研究の目的としている。

2. 方法論と6つの具体的事例

本研究は、アメリカにおいて新しい協働モデルによりある程度成功を収めたと考えられる4つのコミュニティと2つの州における市民起業家の活動を詳しく調査している。そして、その中心となって活躍する市民起業家の姿を生き生きと描き出し、21世紀において地域が効果的に競争していくために必要なリーダーシップあり方を提起している。

本研究の対象となった6つのコミュニティは、シリコンバレー、オースティン、クリーブランド、ウィチタ、アリゾナおよびフロリダである。

クリーブランド、オースティン、ウィチタは、1980年代初頭から協働的リーダーシップのパラダイムの下で活動を開始した「早期対応者」である。アリゾナとフロリダの2つの州は、1980年代後半、新しい経済発展のビジョンの下に公的セクターと民間セクターを結合する主要な試みを開始した。そして、シリコンバレーの起業家チームは、1992年頃から世界的競争力を持った協働するコミュニティの創造を開始した。

3. 市民起業家とは

ヘントン等によれば、「市民起業家という名称は、起業家精神（企業の精神）と市民の徳（コミュニティの精神）というアメリカの2つの重要な伝統を結合させたものである」⁴⁸という。

そして、市民起業家に共通する特性として、次の5点を挙げている。⁴⁹

- ・新しい経済において機会を発見する。
- ・起業家としての個性を有している。
- ・経済とコミュニティを結合する協働作業を推進するためリーダーシップを発揮する。
- ・広範で、志の高い長期的利益によって動機づけられる。
- ・チームにより行動し、補完的役割を果たす。

さらに市民起業家を次のように描写する。

「他の人々が問題が多いとか膠着状態と見るところを、市民起業家は機会」と見る。「他の人々が敵対的に行動し、停滞状態になるところを、市民起業家は、ねばり強く公式的な権威や地位がなくとも、コンセンサス

をつくり上げ、多様な人たちから構成されるコミュニティを前進させる。」⁵⁰

市民起業家の形態については、「世界的企業であれ、起業家であれ、小企業であれ、しばしばビジネス界から輩出する」が「公的セクター、教育、労働組合そしてコミュニティからも登場する。」⁵¹と述べている。

4. 社会起業家と市民起業家

ヘントン等の研究をもとに、社会起業家と市民起業家の概念を比べると両者はほぼ同じ特徴を持つことが分かる。

社会起業家が「社会性」と「起業家精神」に着目した概念であるのに対して、市民起業家は、「市民の徳（コミュニティ）」と「起業家精神」に着目した概念である。このことから両者は、変革の時代にイノベーションを生み出し得る者という共通項で括ることができ、両者の本質は同じであるといえる。しいて違いを挙げるならば、市民起業家は、「コミュニティ」を強く意識した概念であり、社会起業家は、コミュニティにおいて活躍することも多いが、地域を越えて活動する場合もあり、より広い概念である。

第4節 ボーダレス化 - NPOの商業化・企業の社会化 -

社会起業家のとる形態については、事業型NPOを中心とするもの、事業型NPOと社会的企業（社会的使命感を持って事業活動を行う企業）とするもの、形態は問わない（Public Sector、Private Sector、Voluntary Sectorのいずれにおいても出現する）とするものに分かれる。

本論では、形態は問わないものという考えをとりたい。その最大の理由は、歴史的な変化の時代を迎えた今、各セクターのボーダレス化という現代の特徴的な現象が起こっているため形態にこだわることがあまり意味をなさなくなっていると考えからである。

谷本は、ボーダレス化をNPOの商業化と企業の社会化という2つの視点から考察している。⁵²

第 1 項 N P O の商業化

1. N P O の商業化の背景

谷本は、80 年代半ばから広がってきた N P O の商業化という現象を次の 2 つの側面から捉えている。⁵³

ひとつは、レーガン政権による小さな政府化の流れによって、財政規模が縮小されたこと、さらには不況下で N P O の活動を支えていた民間からの寄付が伸び悩んだことを背景に、多くの N P O が事業収益を主たる財源とするように変わってきたという点だ。

そして、もう一点は、N P O 活動が時代とともに多様化してきたという点である。N P O に対する伝統的なイメージは、博愛主義的な活動をボランティアで行うもの（慈善型 N P O）であったが、60 年代後半から 70 年代にかけては、政府や企業を監視し直接的行動を行う N P O（監視・要求型）が広がった。そして、80 年代から 90 年代にかけては、政府や企業に対する批判運動にとどまらず、新しいオルタナティブ（代替案）を提案、創造する N P O（アドボカシー・社会事業型）が増大してきた。

このように財源難という切羽詰った状況と N P O 自体の“進化”によって N P O の商業化が進んでいった。

2. N P O の商業化の形態

谷本は、N P O の商業化の形態として次の 4 点を挙げている。⁵⁴

- N P O の形態を保ちながら社会的サービスを有料で提供するもの
- N P O と企業がそれぞれのミッションを保ったまま、特定の社会的事業についてコラボレートするもの
- 事業部門を独立させて営利法人化する、あるいは関連する事業領域に N P O が会社を立ち上げるもの
- N P O から For-Profit 企業へ転換するもの

NPOにとって商業化には、財源を確保し自立できるというメリットがあるものの、本来掲げていた使命感との齟齬やそれによる信頼性の喪失などのデメリットもある。

3. NPOの商業化の具体的な事例

(1) Pioneer Human Services (PHS)

1962年からシアトルで活動を行っているパイオニア・ヒューマン・サービスは、自らを“an entrepreneurial nonprofit organization”と称する、経済的に100%自立した基盤をもつ、世界的にも稀なNPOである。

ボーンイング社と契約を結び、部品の組み立てを請け負っている他、製造業や飲食業など幅広く事業を行っている。

従業員は、もと犯罪者、薬物中毒者など通常では職が得られにくい人々で、事業の収益を彼等の職業訓練や住居や社会サービスに充てている。社会的弱者である彼等に「変化のためのチャンス」(Chance for Change)を提供し、自立を支援する。

現在の予算規模は、約5,500万ドル、1,000人近くのスタッフを擁する大集団である。^{55 56}

(2) Co-op America

コープ・アメリカは、1982年、ワシントンD.C.に設立されたNPOで、社会的・環境的問題を解決し、よりよい社会をつくるために、消費者や企業に情報を提供しエンパワーメントしていく戦略をとっている。

社会的責任を果たしている企業や環境に良い商品を作っている企業のリスト“National Green Pages”(年刊)をまとめ、情報提供している。約2000企業がメンバー登録しており、25,000の製品やサービスの情報が掲載されている。消費者は、この本(あるいはウェブサイト)を参考に社会的に責任を果たしている企業を選択し、買い物することができる。

コープ・アメリカは、この他にも社会的責任投資のためのプログラムや消費者教育プログラム、地域社会の持続的発展を目指すプログラムなどを実施しており、個人会員は、50,000人に上る。^{57 58}

第2項 企業の社会化（社会的企業の誕生）

1. 企業の社会化の背景と2つのタイプ

企業の社会化は、70年代後半から80年代以降顕著になった現象である。谷本は、企業の社会化には2つのタイプがあると指摘している。⁵⁹

ひとつは、これまでNPOが市場を支配してきた領域（デイケアセンター、健康クラブ、美術館、職業訓練センター、学校など）に新しいビジネスチャンスを開拓して参入するケースである。これは、80年代にレーガン政権による小さな政府化で、NPOの商業化が加速されたことと呼応している。

もうひとつのタイプは、形態は会社であるが、社会的ミッションを強くもって、社会における様々な問題への取り組みとビジネスを一致させる方向でイノベティブな活動を行うケース、すなわち、社会的企業である。これに当たる企業の活動内容は、ユニークなものが多く、事業型NPOとの区別はつけ難い。

2. 企業の社会化の具体的事例

(1) The Body Shop

今では、世界50ヶ国に1,900以上の販売店を持つ化粧品会社ザ・ボディショップは、1976年、会長アニータ・ロディックが自宅の台所で天然原料を用いた化粧品を作り、販売したところから始まった。

化粧品の動物実験をやめさせたい、天然素材の化粧品を必要な分量だけ買いたい、余分な容器に高いお金を払いたくないといった想いを実現するため、化粧品会社を設立したのだ。

非営利組織という形態ではなく、会社という形態を選択したことについて、アニータは、多くの人を訪れる街の店舗は、重要な活動の拠点であり、社会変革には政治や教会よりビジネスの方が有効な手段となりうると語っている。

おしゃれな店舗は、一見、普通の化粧品店と変わらないが、天然素材の化粧品、過剰包装をなくした容器、詰め替えサービスの他、環境問題、人権・社会問題に幅広く取り組んでいる。これらの活動は、通常の「企業の社会貢献」の枠を超えたものであり、新しい形の企業像を示している。60 61 62 63

(2)Newman's Own Inc

俳優のポール・ニューマンが1982年、コネチカット州ウエストポートに設立した自然食品会社である。主にドレッシングやソースを製造販売している。

税引き後の利益の全てを数多くの教育関係・慈善団体に寄付している。毎年の寄付額は、1,000万ドルを超えており、設立からの寄付総額は、1億2千5百ドルに上る。また、がんを患っている子供たちを対象に行っているサマーキャンプも年々拡大している。

これは単なる企業の寄付行為というより、社会的使命を全うするための手段として企業活動を行っているといえる。64 65 66

(3)Working Assets

1985年、カリフォルニア州サンフランシスコに設立された長距離電話の会社である。ユニークなのは、クレジットカードを使うと5%、長距離電話をかけると料金の1%を自動的に平和、人権、環境などのために活動する市民団体に寄付するというサービスを行っている点である。さらに、政府や企業に電話をかける政治的キャンペーンに際し、無料で電話を提供し、市民運動を支援している。

社長のローラ・シャーは、「私たちは基本的にはビジネス・ピープル。ビジネスはより大きな社会的ニーズに対応できると信じるビジネス・ピー

プルです。事業のステークホルダー（利益関係者）は株主だけではありません。従業員、顧客、地域社会、一般社会を含みます。私たちの目標は、これらすべての層の便益を最大化することです。」と語っている。⁶⁷

ワーキング・アセッツは、インク誌の「最も速いスピードで成長した会社 500」に 5 年連続ランキングされている（1993-1997）。このことから、社会的な価値をビジネスと結びつけるイノベティブなやり方は、収益面でも大きな優位性を持っていることを示している。^{68 69 70 71}

この他にも社会的責任を果たしている企業にしか投資しないファンドや社会的責任投資を行うための情報提供を行っている会社、貧しい人々に少額の融資を行うことで自立を助けるマイクロ・ローンなど、ビジネスとしての利益を上げながら、社会的使命を果たしているユニークな存在は数多い。

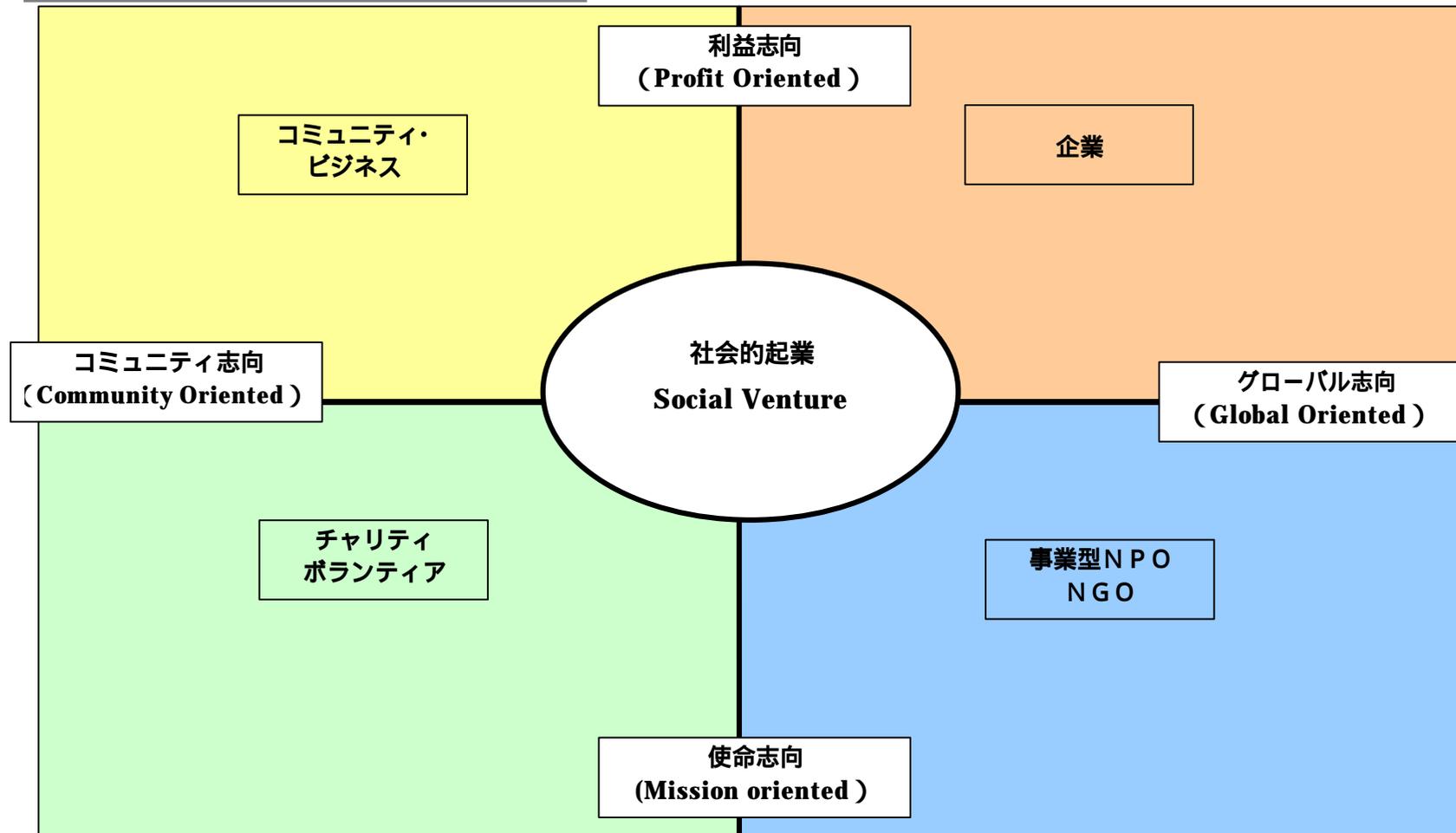
これらの組織は、それぞれが着目した社会的課題に解決のために、最もよい組織形態、運営の仕組みを創造し、それがたまたま現在の組織形態の分類上は、企業という形をとっているに過ぎないのだ。

第 5 節 組織形態による概念整理

社会起業家、社会的起業という概念の周辺には、市民起業、コミュニティ・ビジネス、事業型 N P O といった新しい概念が混在し、その理解を妨げている。

先に見たように、N P O の商業化、企業の社会化といったボーダレス化が進展しており、厳密に形態を定義づけ、分類することは困難であり、また、意味を失いつつあるが、「利益志向（Profit Oriented）」と「使命志向（Mission Oriented）」、「コミュニティ志向（Community Oriented）」と「グローバル志向（Global Oriented）」という 2 つの軸を用いて、大まかな整理をしておきたい。（図 1 参照）

図1 社会的起業と類似概念の整理



出典：北矢（1999,P175）、大室（2002,P157）を参考に加筆修正

第 6 節 結論

この章では、先行研究のレビューを手掛かりに社会起業家という概念を構成する要素について検討を行った。社会起業家のどこにフォーカスを当てるかによって、それぞれの定義や説明に若干の違いはあるが、社会性、社会的課題、 ビジネスの手法をはじめとする新しい手法、社会的使命感や起業家精神の 3 点が社会起業家概念を構成する要素であるといえる。

また、社会起業家のとる形態については、 事業型 N P O を中心とするもの、 事業型 N P O と社会的企業（社会的使命感を持って事業活動を行う企業）とするもの、 形態は問わない（Public Sector、Private Sector、Voluntary Sector のいずれにおいても出現する）とするものに分かれる。

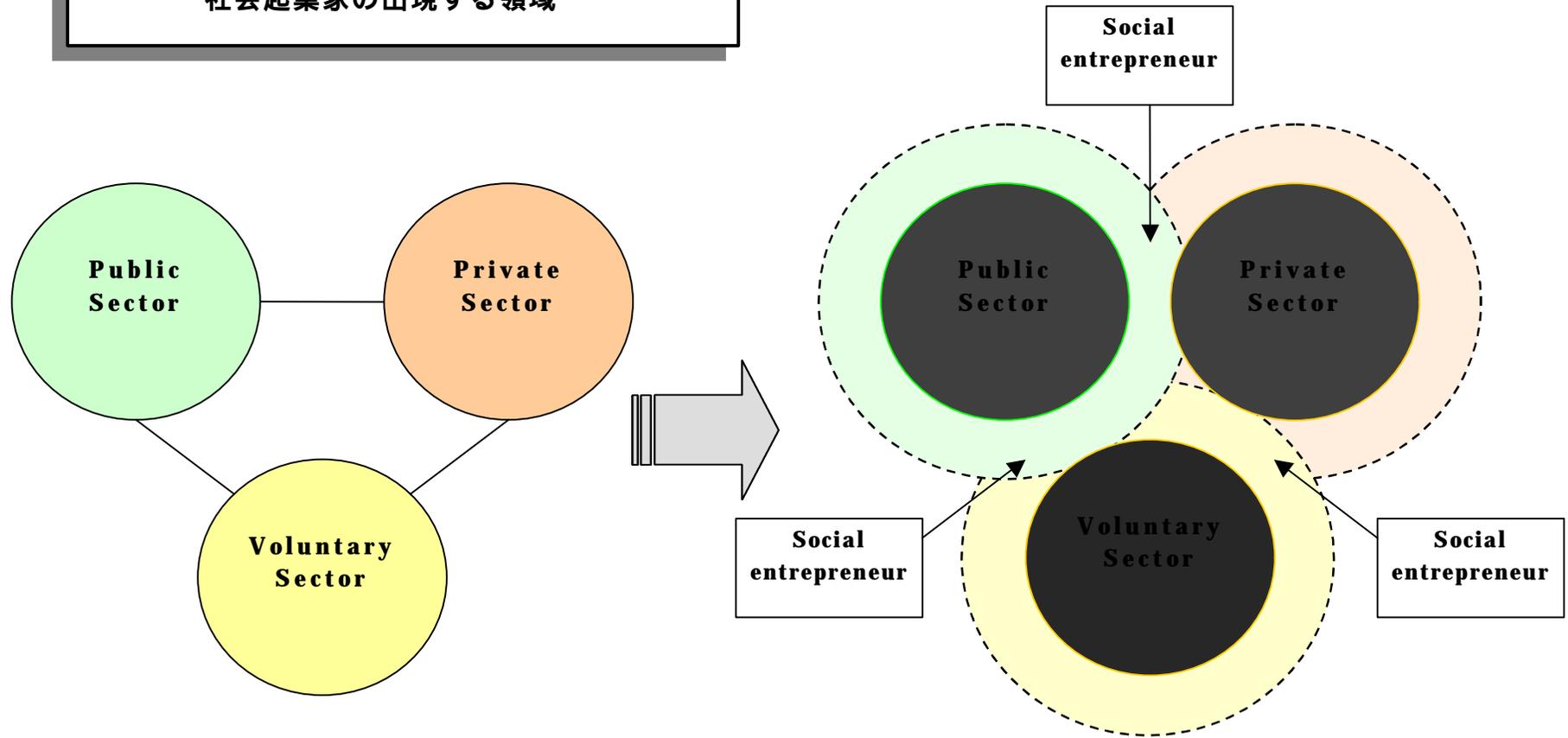
本論では、形態は問わないものという考え結論したい。その理由としては、 各セクターのボーダレス化という現代の特徴的な現象が起こっているため、形態にこだわるのがあまり意味を成さなくなっている、

より広い形態で捉えるほうが、社会起業家という概念が持つ社会的なイノベーションをもたらす者という本質を生かすと考えるからである。

(図 2 参照)

社会起業家という概念を提唱する意義は、社会起業家であるか否かを選別するためではない。社会起業家という概念を明らかにすることで、変革を導く新しい行動モデルを明確化し、よりよい社会づくりへの“柔らかな変革”をより大きなムーブメントとすることである。

図2 3つのセクターのボーダレス化と
社会起業家の出現する領域



第4章 社会起業家モデル

第1節 インタビュー調査の概要

この章では、新しい概念である社会起業家を構成する重要な要素とは何か、また社会起業家のWAYとはどういうものかを実際に社会起業家と呼ばれる人へのインタビューを行い、共通する要素を抽出することで明らかにしたい。

インタビューの対象者としては、社会起業家として本や資料で紹介されているなかから「典型的」と考えられる下記の3氏を選定し面談を依頼した。

大村弘道氏（元 安全センター株式会社 代表取締役社長）

日野公三氏（株式会社アットマーク・ラーニング 代表取締役）

佐々木洋平氏（特定非営利法人湘南小学校を創る会 代表）

大村氏と日野氏は、会社という形態をとっている社会起業家であり、佐々木氏は、NPOという形態をとって活動している社会起業家である。活動の形態を超えて共通する要素があるかどうかということも今回の調査の問題意識の1つでもあった。

調査方法は、平成14年1月から2月にかけて、それぞれの会社や事務所にお伺いして、約2時間程度のインタビューにご協力いただいた。

インタビューに当たっては、事業や活動の内容、事業や活動の展開方法、それを始めるにいたった動機、事業や活動を取り巻く行政や市民との関係を中心に聞き取りを行った。

今回の調査では、社会起業家という個人に焦点を当てて、共通する特徴を抽出することを目的としたため、事業の収支や市場性、成長性とい

ったビジネス性より、各自の考え方や行動様式に着目してインタビューを行った。

第2節 インタビュー調査の結果

第1項 ケース（大村弘道氏）

面談年月日：平成14年1月30日（水）

面談場所：安心ライフ株式会社（東京都品川区）

面談者：安心ライフ株式会社 代表取締役社長 大村弘道氏
（元 安全センター株式会社 代表取締役社長）

団体名：安全センター株式会社
設立：1987年
所在地：東京都大田区
創業者：代表取締役社長 大村弘道（1987年～2000年在職）
事業内容：高齢者緊急通報サービス
年商：約16億円（平成12年）

1. プロフィール

昭和13年、熊本県に生まれる。昭和36年に慶応義塾大学経済学部を卒業後、住友商事株式会社に入社する。社内システム開発、コンピューター、通信関連営業、新規事業開発担当等を経て、昭和62年同社を退社。同年、安全センター株式会社を設立し、代表取締役社長に就任する。

日本で初めて高齢者用緊急通報システムをビジネス化し、新たな産業分野を生み出した安全センター株式会社は、知識融合型企業指定第1号、ニュービジネス大賞奨励賞、労働大臣最優秀賞等数多くの賞を受賞している。

大村氏は、昭和62年の創業から平成12年まで、同社の代表取締役社長を務め、年率20%以上の成長率を記録、平成12年には年商16億円を達成した。

大村氏は、その後、自らの理想である「お年寄りが生き生きと暮らせる社会」を創るため、安心ライフ株式会社を設立、新たな高齢者向け健康サービスの事業化に向けて取り組んでいる。

2. 緊急通報サービスと大村氏参入前の状況

今では、約3300の自治体で実施されている一人暮らしの高齢者用緊急通報サービスを初めて「採算の取れるビジネス」として確立したのが、安全センター株式会社を設立した大村弘道氏である。

高齢者用緊急通報システムというのは、一人暮らしのお年寄りにペンダント型の発信器を配付。急な身体の変調などの緊急時に、お年寄りがそのペンダントを押すと全国に配備しているコールセンターに接続し、24時間待機している看護婦や保健婦などの専門のスタッフとつながる。状況に応じて、消防署や病院などの関係者と連絡を取り、必要な処置がとられるといったものである。

緊急通報用の発信器は、NTTが開発し、その販売を行っていたが、通報に対応するシステムが確立されておらず、普及率は低かった。また、このサービスの購入者は、主に市町村となるが、国や都道府県の補助制度がなく、導入には割高感があったことも普及しない一因であった。

3. ビジネスのきっかけ

創業の動機について、大村氏は次の2つを挙げる。

ひとつは、大村氏自身の体験によるものである。大村氏が若いときに、買い物から帰宅した母親が勝手口で心臓発作のため倒れた際、発見が遅くそのまま亡くなったという悲しい体験をしている。この体験からこのような悲劇をなくしたいという強烈な想いを持つようになった。

しかし、このときには、緊急通報を可能とする技術はまだ開発されておらず、その想いは大村氏のなかで二十余年時を待つことになる。

住友商事の新規事業部に所属していた時、N T T が機器を開発したという情報を得る。その頃、今後医療の中心は病院から在宅にシフトするというアメリカの雑誌の記事と結びつけ、高齢者用緊急通報サービスの事業化を決意する。

4. どのような形でビジネスするか

大村氏は、住友商事の新規事業部に所属していたことから、新規ビジネスとして企画書を提出するが、会社からはGOサインが出なかった。

当時は、N T T が通報機器の販売を行い、緊急通報を受けて現場に向くのは、救急隊員であった。その間をつなぐサービスでは、事業化しても採算が取れないと会社は判断したのだ。

しかし、大村氏は、通報を受け、救急隊員につなぐ役割をボランティア的に行うやり方から確実なものに整備することで、ビジネスとして成立させることができると考えた。

また、公共的な意味合いの濃いサービス内容から、本来は一個人が実施する事業ではなく、国や社会がやるべき事業ではないかと考え、財団法人での実施を検討するが、財団法人は、即時にサービスを提供するといったことには不向きな組織であると判断し、自ら会社組織を設立する道を選ぶことになる。

5. ビジネス化の決断と起業家精神

大村氏の起業は、「発見が遅れたことで亡くなるお年寄りの命を救いたい。自分の母親のような悲劇をなくしたい。」という使命感に支えられている。

しかし、単に熱い想いで突っ走ったのではない。氏は、起業の動機とは別に、ビジネス化を決断した理由を4つ挙げている。この理由から、起業が成功した背景には、商社マンとして培ったビジネススキルや持ち前の分析能力、発想力、そして大いなる起業家精神があったことが分かる。

(1)社会的ニーズ

高齢者用の緊急通報サービスは、自らの体験から発想したものであるが、統計資料などから独居高齢者の同様の死亡が多数であること、独居高齢者が増加しているなど、このサービスに対する社会的ニーズが高いことを客観的に把握している。

(2)競合がない

通報機器と救急隊員の間をつなぐサービスはビジネスとしては存在していなかった。この部分をうまく事業化すれば、新たなビジネスを創造することができる。氏は、競合のないニュービジネスの創造に大きなビジネスチャンスを感じていた。

(3)世間のトレンド

1980年台後半は、24時間サービスが台頭してきた時期でもあった。大村氏は、24時間サービスがこれからのサービス業のスタンダードになると考えていた。また、個の時代の反動として、ハートを重視したサービスへのニーズの高まりや高齢化進展によるシルバービジネスの可能性拡大を感じていた。

(4)「誰もやらねば、俺がやる」

以上のように、冷静にビジネスとしての可能性を確信しつつも、最後は、「自分のやろうとしているサービスは、社会にとって必要なもの。国も社会も誰もやらないなら、自分がやる。」という使命感に裏打ちされた起業家精神が大村氏の起業を決断させた。

6. 特徴1 - リスクを取って行政を巻き込む -

最初は顧客として個人、つまり高齢者本人を狙った。しかし、これは「不吉」ということで嫌われてしまう。次にターゲットとしたのは、高齢者の子供の層だった。親孝行という点をアピールし、少し業績を伸ば

す。しかし、まだ一部にしか広まらず、大村氏の当初の目的であった「社会的解決」にはつながらなかった。

サービスを普及させ、社会的解決にまでつなげるためには、行政を巻き込む必要があると考えた大村氏は、行政が導入しやすいようにサービス内容を工夫した。

(1) サービス内容の充実

行政が制度として導入するには、サービスの質を高める必要があった。そのため、看護婦や保健婦といった有資格者の24時間張り付けや事業実施報告書の整備を導入した。

(2) リース料金並みの価格で単年度契約

自治体との契約の場合、予算の仕組み上、単年度契約となる。通常の場合、単年度契約のレンタル料は、複数年契約によるリース料の4倍で設定する。これではかなりの割高となり、導入が進まない。そこで、大村氏は、会社がリスクと取ることで、従来の3分の1の価格で単年度契約を受けることにした。

この2つの工夫によって、緊急通報サービスを導入する自治体が増えた。実績が増えたことで、緊急通報サービスは、国庫補助事業のメニューとしても認められるようになり、さらに導入自治体が広がった。

大村氏の創業当時、導入している自治体は、10市町村に過ぎなかったが、13年後には、全国の9割以上、約3000市町村が緊急通報サービスを導入している。安全センターは、そのうちの約500市町村と契約しており、最大のシェアを占めている。（平成12年度当時）

7. 特徴2 - 徹底した顧客志向 -

大村氏のビジネスの発想は、徹底した顧客志向で貫かれている。

「福祉は利用者の視点が極めて重要である」と氏は強調する。「一人でも多くの人に喜ばれるよう、高齢者一人ひとりの本音に真摯に応えるサービスを心がけていると、いつの間にか世間の常識とは異なっていた」と言う。

例えば、緊急通報サービスには、誤報が付き物である。大村氏以前のサービスでは、この誤報は困ったものとして捉えられており、いかに誤報を減らすかが課題であった。誤報をした人は、消防署から気をつけるように注意される。お年寄りの中には誤報をしないようにと発信器のスイッチを切る人まで出てきた。これでは、いざという時に役に立たない。

そこで、大村氏は大々的に「誤報歓迎」を謳い文句にした。これによって加入者は気楽に電話を掛けることが出来るようになり、緊急時に対応するという本来のサービス性も向上した。

この「誤報歓迎」の姿勢によって、大村氏は新たなニーズを発見する。大村氏によれば、通報 100 件のうち、本当に緊急性があるものは、2、3 件だという。98%は寂しくて電話をしているのだ。

そこで、顧客のニーズに合わせて、「緊急通報」から「電話による社会的接触」にサービスの中身をシフトさせた。キャッチフレーズも「緊急時には電話で安心」といった類のものから「電話の向こうにもうひとりの娘さん」に変更している。

さらにそこから、電話が掛かってくるのを待つだけではなく、こちらから「お元気コール」を掛けることを思いつく。現在、同種のサービスは、他社もおこなっており、1つのスタンダードとなっているが、もとは大村氏の徹底した顧客志向から発見したニーズに基づくサービスであった。

8. 特徴3 - 標準から個別化へ -

顧客志向に徹する大村氏は、十把ひとからげではなく、ひとりひとりの違うニーズと向き合うことの重要性を強調する。氏はここに本来は行政で対応すべき、福祉分野に民間で挑戦する意義を見出している。公平の原則に縛られる行政サービスでは、個別対応は難しく、標準化せざる

を得ない。そのため、本当は誰のニーズでもないサービスを高いコストをかけて満遍なく行うという状況が起こりやすい。

海外では、全ての公共サービスを行政が担っているわけではない。下水道整備や道路の建設、警察や刑務所の運営まで民間が契約によって行っているケースもある。大村氏は、日本でも福祉を始め色々な分野で民間をうまく活用することが必要だと指摘する。そして、そのためには、民間の側も行政にただ門戸開放を訴えるだけでなく、民間の方でもリスクを取りながら、「実施できる形」を提案する、小さな社会実験を積み重ねて実績を示すといった努力が必要であるという。

9. 特徴4 - 逆説の経営 -

徹底した顧客志向のサービスを提供するためには、当然のことながら人件費が多くかかる。大村氏は、自ら「逆説の経営」と呼ぶ超低コスト経営によって、他の経費を抑え、その分をサービス提供のためにかかる人件費に回し、業界の常識からすると「過剰サービス」とも思えるサービスの提供を可能にしている。

(1) 営業マンの廃止

営業の人件費は、サービスそのものの向上には寄与しない。大村氏は、そこにコストをかけることは「もったいない」と考える。通常、営業にかけるコストをサービスそのものの充実に回し、利用者の口コミによる宣伝で「営業」を行った。（ただし、大村市によると、「悪い噂はすぐに広まるが、いい評判は伝わりにくく、結局、黒字に転換するまでには7年かかった。」ということだった。）

(2) 社則なし（＝随時「ご覧ください」方式）

会社の経営にかかる全てを社則で管理すると、担当者の配置をはじめ相当の経費がかかる。そのわりに社則を全て覚えている人などほとんどいない。「社則が活躍する」のは、せいぜい誰かを叱責する

ときくらいである。また、新しいことを始める際には、古い社則が足枷となって、スムーズに行えないこともある。

そこで、大村氏は、就業規則などの法定の規則以外は、社則を作らないこととした。新しいルールを作るときには、「ご覧ください」と書いた紙に必要なことを書いて、大村氏が社員に渡す方法を取った。

(3)会議なし（＝突如、立ち話方式）

大企業での勤務経験のなかで、大村氏は、会議で出世する人とならない人が決まることに疑問を持っていた。「情報の共有化は大事」といしながら、その実、「とっておきの情報」として、重要な会議で効果的に情報を発表しようとする。漢字の間違いとか綴りの間違いといった瑣末なことが重視され、会議で使う資料の作成に膨大な時間を取られる。斬新なアイデアも前例がなければ評価されない。

このような経験から「必要なことはすぐ伝え合い、その場にいなかった人にはいた人が責任を持って伝える」というルールを徹底することで、定例の会議を極力減らすことと情報の共有化を達成した。

(4)机なし（＝雀が電線方式）

大村氏の会社では、個人ごとの机はない。出勤して来た人から順に好きな席に座る。書類は、極秘のもの以外は全てオープンラックに入れる。こうして、スペースの節約、情報の共有化を果たした。

また、この方式を採用したことで、社員の間には上下、男女といった距離感がなくなり、自由闊達な社風づくりにも役立っている。

(5)定年なし

安全センター株式会社の定年は、実年齢ではなく、健康年齢で測定する。その基準は、「お客様に失礼のないサービスができるまで」である。実際、70歳を超えて働く人も多い。定年をなくしたことで、「社員は若返り、やる気が出てきた。」という。

10. インタビューを終えて

大村氏は、お忙しい中にも関わらず、2時間半にわたり、緊急通報システムの立ち上げについて、また、新しいビジネスの構想について熱心にお話くださった。大学時代、落研に所属していたという大村氏の卓抜な話術に引き込まれ、長時間のインタビューがあっという間に感じられるほどだった。

大村氏に接して最も印象に残っていることは、柔軟な姿勢である。若々しく、エネルギッシュな様子は「青年」の風情を感じさせるものだったが、情熱を表に出して突っ走ることはない。

「社会起業家」という点についても、「最近、そういうふうで紹介されることも多いが、自分では社会起業家かどうかはよく分からない。いくつもあるやり方のうちのひとつであるかもしれないが、自分のスタイルが社会起業家のモデルということではない。」と何度も強調していた。

ビジネスの展開方法にしても自らがリスクを取ることで、行政が乗っけてきやすい状況を作り出すなど、従来ありがちだった行政に対する要求型の運動や対案を持たない反対運動とは一線を画す、柔軟な姿勢が際だっていた。

第2項 ケース（日野公三氏）

面談年月日：平成14年1月31日（木）

面談場所：株式会社アットマーク・ラーニング（東京都渋谷区）

面談者：株式会社アットマーク・ラーニング

代表取締役 日野公三氏

団体名：株式会社アットマーク・ラーニング
設立：1999年
所在地：東京都渋谷区
創業者：代表取締役 日野公三
事業内容：インターネットを使ったホームスクール （在宅学習支援事業及び学校事業）
資本金：2億7950万円（平成14年7月現在）

1. プロフィール⁷²

1959年、愛媛県に生まれる。1982年、岡山大学法文学部経済学科卒業後、株式会社リクルートに入社。広告事業部、住宅オンライン事業部、人事測定事業部で営業を担当する。住宅オンライン事業部で、オンラインビジネスに出会う。

1988年より、株式会社オウトゥー・ジャパン代表取締役として、大手企業の新規事業部、事業開発部への会員制ニュースレターの発行、新規事業のコンサルテーションを推進する。

1994年、株式会社ケイネット取締役の就任。法人営業統括を経て、教育ネット事業部を設立する。1997年から不登校生向け日本初のインターネット上の高校、インターネットハイスクール「風（kaze）」を事業化。1998年度には生徒数は170名に達し、採算ラインを突破。

母体となっていた第三セクターの整理を機に、1999年、株式会社アットマーク・ラーニングを設立し、翌年4月、新たにインターネットハイスクール「アットマークインターネットハイスクール」を開校した。

2. インターネットハイスクールとは

電子メールなどを使い、在宅で学習する通信制の学校である。アットマーク・インターハイスクールの場合は、決められたカリキュラムはなく、コントラクトと呼ばれる学習計画書を子供自身が作成するところから学習が始まる。福祉に興味があれば施設でのボランティアが、商売をやりたければコンビニのアルバイトが学習の場になる。

担任するサポートティーチャーは、知識を教えることはしない。子供の興味に合わせて、学習の方法をアドバイスするだけだ。採用にあたって、教員資格は必要なく、子供たちとのコミュニケーションを重視するため、生徒と年の近い若い人が多い。サポートティーチャーは、アメリカのラーニングサクセスコーチ研修を受講し、スキルアップを図っている。

「自分で決める」という学習方法には、すぐに馴染める子もいれば、当初は戸惑いを見せる子供もいる。しかし、3ヶ月、1年と学習を続けるとどの子供も「自分で決める」ことに慣れてくる。日野氏によれば、「その成長ぶりには目を見張る」という。

現在、約200人の生徒が日本各地はもとより、香港、ロサンゼルス、サンフランシスコ等でインターネットを通して学習している。帰国子女や短期留学体験者が多く、これは彼等の貴重な経験が画一的な日本の教育では生かされないためと分析している。

3. 会社設立の動機

日野氏は、神奈川県第三セクター株式会社ケイネットに出向し、法人営業担当取締役として、債務超過の第三セクターの立て直しに携わる。

その中で、在宅学習者を対象にしたパソコン通信上のサロン「湘南・風のフォーラム」を知る。有料会員制サイトにもかかわらず、全国から入会の問い合わせが絶えず、口々に評判が伝わっていた。

BBSでの子供たちの活発なやりとりを見て、不登校児は「学ぶ気持がない」のではなく、「知的生産活動をしたがっている」、むしろ自

分の意見をはっきり持っている子供たちが多いということを見出す。そして、「同じ時間に、同じ場所で、同じことを一方的に教える日本の教育の方が時代に合わなくなっている」と考えるようになる。

丁度そのころ、アメリカに行く機会があり、50州全てでホームスクールの認可されていること、それをサポートするインターネットスクールが多数存在することを知り驚く。その滞在期間中、インターネットハイスクール8校を回って詳細な調査を行う。

その課程で、人から与えられたものを勉強するのではなく、自らが主体となって学習するアメリカの教育に感銘を受ける。その中で、子供たちは「自己決定、自己責任」を自然に身につけていく。その様子からアメリカの経済を支えている起業家精神もこの教育の在り方に由来すると確信。日本で新しい教育を実現させていくことを自分のライフワークにしようという意志を固める。

起業を決意した日野氏は、500組もの不登校児を持つ家庭を実地調査し、それに基づき、日本初のインターネットハイスクールのビジネスプランを書き上げる。

4. 特徴1 - イノベーターとしての自覚 -

アットマーク・ラーニングは、次のような理念を掲げている。

「教育」は権威主義、学校中心主義時代の言葉である。

だから私たちは学習者主体の学校をつくろう。

「教育」はレッテルを重んじる時代の言葉である。

だから私たちは創造を中心とした学校をつくろう。

「教育」は国家主義時代の言葉である。

だから私たちは国際主義の学校をつくろう。

アットマーク・ラーニングの思想は、学習者のよき伴走者、支援者の思想である。

わが社は、「教育」を死語にし、メディアやテクノロジーを道具に使い、人間が学ぶことの原点に忠実に立ち戻る活動をたった今始める。

この言葉からは、日野氏が時代のイノベーターとして、新しい教育を創造していく強い気概を持っていることが分かる。

日野氏のなかには、創造性を奪う画一的な管理教育に対する強烈な嫌悪感とそれに対するオルタナティブ(もうひとつの選択肢)を提供したいという熱い思いが感じられる。氏がこのような考えを持つにいたった根底には、自らの中学時代の出来事がきっかけとなっていた。

日野氏は、中学2年生の時、2ヶ月間登校拒否をした経験があるという。不登校を始めるきっかけは、相性の悪い教師から理不尽な嫌がらせを受けたことだった。結局は、抵抗がばかばかしくなり、友だちとも会いたくて復学したが、それ以来、「なぜ教室に閉じ込められ、どんな不合理的にも耐えて、同じ時間に同じものを覚えなければならないのか。」との思いが消えなかったという。それが「学習者主体の学校、創造を中心とした学校」というコンセプトにつながっている。

5. 特徴2 - ビジョンを掲げ賛同者を増やす -

会社の理念からも読みとれるように、日野氏の活動は、既存の教育機関やそれを遂行する国家に対する「革命」的性格を持っている。それらの機関との間にさぞや摩擦があったのではと思い尋ねたが、その答えは予想とは全く違うものだった。

日野氏は、「革命」を実行するにあたって、「摩擦は全く感じなかった」という。実際、氏の事業プランに対しては、文部科学省の中にも理解者がいる。「子供中心の学びを実現したい。硬直化した公教育のオルタナティブ(もうひとつの選択肢)を提供したい。」という日野氏のビジョンは、経済人、教育人、官僚など多くの人々の共感を呼び、インターネットハイスクールという新しい試みに対する支援者を集めている。

インターネットハイスクールは、日本ではまだ学校として認可されていない。そのため、在籍証明と卒業証明が発行できない。

そこで、日野氏は、「本物の学習と認める考えとそれとシンクロする、すばらしい実践の歴史が存在する」がワシントン州シアトルのアルジャー・インディペンデンス・ハイスクールと提携し、卒業証明書を出している。

実践を積みかさねる中で、徐々にアットマーク・インターハイスクールに対する理解も広がり、慶應義塾大学総合政策学部、環境情報学部が、海外高校卒業生扱いでAO入試の対象として認めているなど、受験資格として受け入れる教育機関が増えている。

6. インタビューを終えて

渋谷のビルの一隅にある日野氏の会社でインタビューをさせていただいた。そこがまた、アットマーク・インターハイスクールの「校舎」でもある。自由な雰囲気の中、20代、30代の若いサポートティーチャーたちが生き生きと働いていた。

日野氏もまた、大村氏同様、熱い使命感とそれを表に出さない柔らかな態度が印象的であった。その姿は、まさに新しい起業家像、新しいリーダーシップを体現している。

第3項 ケース（佐々木洋平氏）

面談年月日：平成14年2月9日（土）

面談場所：特定非営利法人湘南に新しい公立学校を創り出す会
（神奈川県藤沢市）

面談者：特定非営利法人湘南に新しい公立学校を創り出す会
代表理事 佐々木洋平氏

団体名：特定非営利法人湘南に新しい公立学校を創り出す会
発足：1997年
NPO法人化：2000年5月
所在地：神奈川県藤沢市
代表理事：佐々木洋平氏、池田直氏
会員数：約100名（正会員、購読会員合わせて）
事業内容：日本でのチャータースクール制度の実現を目指して、
研究調査、模擬学校（湘南小学校）の実施、出版等
の活動を続けている。

1. プロフィール⁷³

1963年、神奈川県に生まれる。1985年、玉川大学文学部教育学科卒業後、葉山町立長柄小学校、藤沢市立高谷小学校を経て、現在、藤沢市立羽鳥小学校教諭。学校教育の現状に疑問を感じ、仲間の教員とともに子供が主役の学校を創ろうと活動を始め。1997年10月に「湘南に新しい公立学校を創り出す会」を結成。2000年5月NPO法人格を取得する。アメリカのチャータースクール（特別認可公立学校）制度を研究し、日本初の特別認可公立学校設立を目指している。

1999年CD「いっしょにいと」（全国レクリエーションリーダー会議）をリリースするなど、音楽にも造詣が深い。

2. 活動の前段 - 学校の限界を感じる -

1985年、小学校教師になった佐々木氏は、クラスの子供たちをどう育て、どう導くのかという課題に熱心に取り組んだ。

佐々木氏の著作には、その頃の奮闘ぶりが次のように描かれている。

「毎日クラス便りを発行し、『生活ノート』という日記を子どもたちに毎朝提出させ、帰りには返事を書いて渡す。教科書どおりの授業より、もっと魅力的な教材はないかと、民間の教育研究団体の学習会に参加した。地元教員たちによる『生活指導』の自主サークルにも、週末ごとに顔を出した。」⁷⁴

「研究会やサークルで、目からうろこが落ちるような実践を示してくれる講師に出会うと、〈いつか自分も、あんなふうになりたいなあ〉と憧れていた。学校に遅くまで残り、近所の人から『電気の消し忘れではないか』と心配の電話をもらったこともある。」⁷⁵

このように佐々木氏は、熱心に子供たちの教育に取り組んだが、熱心に取り組めば取り組むほど、「クラスに40人の子どもがいれば、その全てに自分が立てた学習指導目標を達成させることはできない」⁷⁶ということに悩み、次第に現在の学校教育の限界を強く感じるようになる。

そして、ついには「群発頭痛」に襲われるほど、精神的にも肉体的にも自らを追い詰めた状態になってしまう。

3. 活動のきっかけ - 学校改革の試み -

そんな折、佐々木氏が勤務する小学校の高学年のクラスで授業が成立しない事態が発生する。全教職員で何度も会議が持たれた結果、学級担任制をやめ、6年生2クラスに4人の教員が学年担任という形でかわることとなった。

このとき、佐々木さんを含む4人の学年担任たちが考えた子供たちへのメッセージが「あなたの手で」というものだった。できる限り子供たちが自分で決めることでやる気を喚起したいと考えたからだ。

この考えに基づき、子供たちが自分たちで計画した場所に、行きたい人同士で行く遠足を実行する。また、学習グループの流動化や能力差の

大きい数学で習熟度別グループ制をとった。これらのグループ分けで、どのグループに属するかは子供たちがそれぞれ自分で決定するという方法がとられた。

こうした取り組みによって、この学年の子供たちは落ち着きを取り戻していった。毎学期ごとに子供たちに行ったアンケートでも高い支持を集めたが、ほかの学年の親や教員を中心に多くの批判が出て、この取り組みは、その年度限りで終わることとなった。

佐々木氏は、現在の学校教育の限界を感じる一方で、子供たちを中心にした学びに手ごたえのようなものを感じるようになった。

4. 活動の始まり - チャータースクールとの出会い -

ちょうどその頃、佐々木氏と一緒に教育のあり方について語り合う仲間の教員たち4人は、アメリカのチャータースクールの存在を知る。

チャータースクールとは、アメリカの公立学校の改革運動から誕生したもので、学校を作りたい市民や法人が一定の条件の下で実現できる制度である。学校を作りたい市民等が地元の教育委員会に自分たちが考える学校の計画書を提出する。計画書には、成果の予想を盛り込む。この計画書が認められれば、学校運営にかかわる予算に税金が投入される。そして、一定期間学校運営を行った後、当初の成果が達成されているかどうか審査される。成果が認められれば、引き続いて学校運営が行えるという制度である。アメリカのチャータースクールには、実にさまざまな形があり、子供たちには幅広い選択の余地がある。

この制度を知ったことで、佐々木氏たちは、思い描いていた自分たちの理想を具体的に実現する道筋を描けるようになる。

1997年に「湘南に新しい公立学校を創り出す会」を結成し、「市民が創る公立学校」への第一歩を踏み出すこととなる。

5. 特徴 1 - 市民を巻き込み活動が拡大 -

佐々木氏と同僚の教師 4 人は、教師仲間への呼びかけから活動をはじめた。取り組みに関心を持ってくれる人も少しずつ出てきたものの、計画が現在の公教育の枠から大きくはみ出したものであったため、理解者を増やせないばかりか反発を受けることもあった。

そこで、佐々木氏等は、呼びかけの対象を教師から市民へと広げていった。もともと子供たちの学習支援は教師だけの専売特許ではないとの思いを持っており、市民への呼びかけは自然の流れでもあった。この方向転換によって、創る会の活動は一気に加速する。

6. 特徴 2 - 実験の積み重ね実績を作る -

日本初の新しい取り組みであることから、1 年目は学習の年と位置づけ、チャータースクール制度の研究やどんな学校が創りたいのかということを確認にする作業に当てた。その基礎の上に 2 年目は、実績を積むことが必要と考え、「テストスクール(テストマッチ)」を実施した。最初のテストマッチは、1999 年 8 月に行われた。この頃になると創る会の活動はマスコミにも多数紹介され、テストマッチへの参加者募集はあっという間に定員の 30 名を集めた。このテストマッチで、子供たちには自分たちのやりたいことを自分で決めて、自分で学ぶパワーがあることをより強く実感し、さらに計画実施への力を得た。

この成功を受け、2 回目のテストマッチが翌 2000 年 8 月に行われ、子供の立てたプランを子供たちが主体的に実行する過程を大人がサポートするノウハウを蓄積していった。

そして、2001 年 12 月からは、フリースクールを毎月継続的に開校するようになる。そして、2002 年 4 月からは、毎週土曜日開校の「湘南小学校 2002」を開校している。

このように段階的に実験を繰り返し、その成果を元に次のステップへと着実に歩を進めている。

7. 特徴3 - コンセプト

佐々木氏等は、「公立の学校を市民の手で創る」というある種「とてつもない」取り組みをより多くの人に分かってもらうための手段として、コンセプトワークに時間をかけた。自分たちはどんな学校をつくりたいのか、何を実現したいのか、それを分かりやすく表現するものとして次のようなキャッチフレーズを掲げることとした。

「センセイ、つぎ何やるの？」から「わたし、これをやりたい！」へ

このキャッチフレーズによって、子供の主体性を尊重した学びによって、子供たちが育っていくことを支援していける、そんな学校を創りたいという「創る会」の考え方や目指しているものが多くの人に具体的に伝わるようになった。

8. インタビューを終えて

佐々木氏へのインタビューは、「実際に活動を見ていただくことが一番」という佐々木氏のご配慮により、月に一度の湘南小学校の開校日に行われた。

自分のやりたいことに一心不乱に取り組む子供たちの様子とともに、教師や父兄、学生といったさまざまな立場のスタッフがそれぞれの場を得て、主体的に活動していたことが印象に残った。上下関係で導くリーダーシップではなく、それぞれの個性ややる気が発揮できる環境を整え、それを調整していく、新しいリーダーシップの存在が感じられた。

第3節 社会起業家モデル

第1項 共通して見られた要素の整理

3氏へのインタビューを通じて感じたのは、活動の分野や事業の形態に違いがあるにもかかわらず、ビジネスの展開の仕方や行動様式、考え方などに多数の共通点があったことである。(表2参照)

(1) 当事者意識

3氏とそれぞれのビジネスや活動との関わりの特徴として挙げられるのが、出発点となる問題意識が何らかの形で個人的な体験に裏打ちされているという点である。

大村氏の場合は、母親の急逝という体験が起業の原点になっているし、日野氏の場合は、子供の頃に感じた管理教育への疑問や自分が関わったBBSでの体験がベースになっている。佐々木氏の場合は、教師として自らが突き当たった矛盾が活動の出発となった。

このある種の当事者意識は、困難があってもより良い方法を考え出し、現状を突破する原動力になっているとともに、顧客に対する暖かな視点の源泉にもなっている。

(2) 課題の抽象化

当事者意識を持っているからといって、単に熱い想いだけで突っ走っているのではないという点も共通している。事を起こすに当たっては、個人的な体験やそこから来る想いを一般的な社会的課題へと抽象化する過程が見られる。

大村氏の場合は、統計資料などを調査し、自分の母親と同じような事例がどれくらいあるかといったことを調査している。日野氏の場合は、ビジネスを立ち上げる前に不登校児の家庭500組に対する調査を実施している。佐々木氏の場合は、仲間の教師との話し合いから始ま

って、徐々に輪を広げ、同様の問題意識が多くの教師や父母、そして子供たちに共通のものであることを確認している。

この過程は、通常のビジネスでは市場調査にあたる。この点からも社会起業家が情熱だけで突っ走る慈善家ではないことが分かる。

(3)社会的使命感

当事者意識と抽象化の過程を経て、社会的使命が形成される。

暖かい当事者としての視点と、冷静な実行者としての視点から形成されたミッションは多くの人を惹きつける魅力を持っている。

近年の経営学では、使命の重要性が指摘される。良い使命を掲げることは、組織運営に当たっても、サービスの提供に当たっても良い効果を生み出すものである。

この意味でも3氏の活動が多くの人を惹きつける社会的使命を持っていることは興味深い。

(4)真のニーズの発見

当事者意識から出発したビジネスや活動は、顧客や対象者に対する暖かな視線を生み、事業の成立過程から必然的に「顧客視点」が達成されているといえる。

この対象に寄り添う視線は、単に顧客の声を聞くだけでなく、より深い顧客理解につながる。これによって、顧客自身も気づかない「真のニーズ」の発見がなされている。

大村氏の場合は、顧客のニーズが単なる安心安全だけでなく、心のつながりを求めている、また、つながりを持つことで緊急時の通報や救助がスムーズに行えることを発見する。この発見にしたがって、「緊急通報」だけでなく、「緊急前通報」、「お元気コール」へとサービス内容を進化させている。

日野氏は、不登校生の中にある学習意欲や知的活動への欲求を発見し、佐々木氏は、活動を通して「子供中心の学び」を深化させている。

この「真のニーズ」の発見は、新市場の創造につながるものであり、新たなビジネスチャンスをもたらす。また、仮に競争する他者が存在する場合でも、大きな優位性を持つことになる。

(5)直接のきっかけ

「(2)課題の抽象化」の項でも述べたように、社会起業家は、事を起こすに当たって想いだけでは突っ走らない。個人的な体験を一般的な社会課題への抽象化した後も実際に活動を起こすきっかけともいえるべきものがあることが分かる。

例えば、大村氏の場合は、最初の体験から実際にビジネスを立ち上げるまでの間、20 数年の歳月が経過している。「即時通報機器」が開発されたことによって、大村氏の想いやアイデアはやっと実現への一歩を踏み出している。

日野氏の場合もアメリカの教育事業をつぶさに調査した結果、自分が理想とする教育が実現されている姿を見て、実際の起業に踏み出している。

佐々木氏の場合も「子供中心の学びを実現したい」という想いから実際の活動に踏み出すようになったきっかけは、アメリカのチャータースクールの存在を知り、「こういう形なら自分たちの想い実現できるのではないか」という感触を得たことであった。

社会起業家といわれる人達は、ビジネスの成功者と同じく、自分のプランを実現させる条件や時期を見極め、機が熟したとなれば一気に行動に移している。

(6)活動に必要な能力

社会起業家と呼ばれる人たちは、それぞれのビジネスや活動に必要な能力やスキルを身に付けていた。

これは、まったくもって当たり前のことで、いまさら指摘するのともためられるほどであるが、現実の起業の場面を考えると初めから必要な能力やスキルがない場合が意外と多いことに気づく。

社会起業家といわれる人たちも物事を立ち上げ、継続させていくという点においては、一般の起業家と変わることはない。大村氏は、長年の商社勤務の経験があり、日野氏もIT分野でのビジネス経験が豊富であった。佐々木氏は、現役教師として学校現場の現状や子供について精通していた。

(7)イノベーション

社会起業家の活動は、新しいサービスを生み出すものであり、これまでなかった価値を社会に生み出しているといえる。

つまり、彼等の事業は、それぞれに新たなビジネスモデルの構築を伴っている。それを実現させるためには、何らかのイノベーションが必要である。

大村氏は、自らリスクをとって国庫補助事業を誘発したり、「誤報歓迎」や「逆説の経営」というユニークな経営手法を生み出したりしている。日野氏は、インターネットハイスクールが認可されておらず、高等学校の卒業証書が出せないという問題をアメリカの学校と提携することによって解決している。佐々木氏は、統一的なカリキュラムによらず、子供が学ぶ内容を自ら決めるという子供中心のまったく新しい学習スタイルを実践の積み重ねによって作り上げようとしている。

(8)多様性・柔軟性

3氏へのインタビューを通して最も印象に残っているのが、「柔軟な態度」と「多様性を認める」という価値観である。それによって、対立構造に陥ることなく、新しいサービスを打ちたて、社会変革を達成しようとしている。

リーダーシップの発揮の仕方も「おれについて来い」という旧来の親分型ではなく、押し付けがましさは微塵も感じられない。ビジネスの展開の仕方も熱意や豪腕で押し切るところはしない。ビジョンを掲げ対話を重ねる、自らがリスクをとることで相手が協力できる形を

作る、社会実験を積み重ね、その成果を見せながら周りを巻き込んでいくといった柔軟な手法が際立っている。

また、ビジネスや活動の内容、提供する価値やサービスそのものも柔軟で、多様性を認めるものである点も興味深い。大村氏は、一人一人のお年寄りの違いを認め、それらとしっかり向き合うサービスを提供している。日野氏のビジネスも佐々木氏の活動も、画一的な教育ではなく、子供たち一人ひとりの個性を大切にしている教育を行っている。

社会起業家と呼ばれる人たちに共通の価値観として、柔軟で多様な社会、個が尊重される自由な社会への志向が見てとれる。

(9)総括

以上の要素を総括すると、社会起業家とは、「熱い想いと冷静な分析力、実行力をあわせ持ち、自らの知恵と工夫でイノベーションを起こす人であり、そのビジネス手法や物腰、リーダーシップの発揮の仕方は、柔軟で、対立構造の罠に陥ることなく、ネットワークを築きながら、上手に賛同者を巻き込んでいく人」である。

第2項 社会起業家モデル

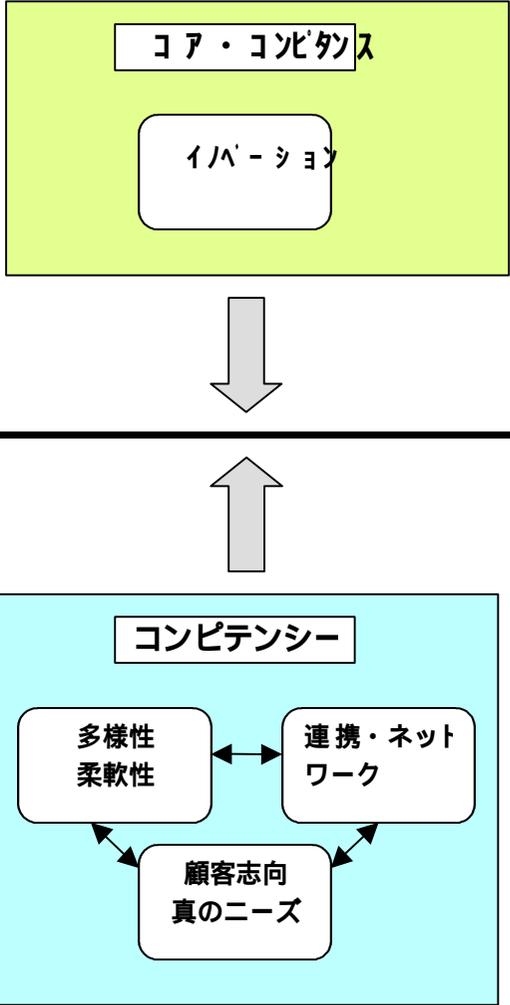
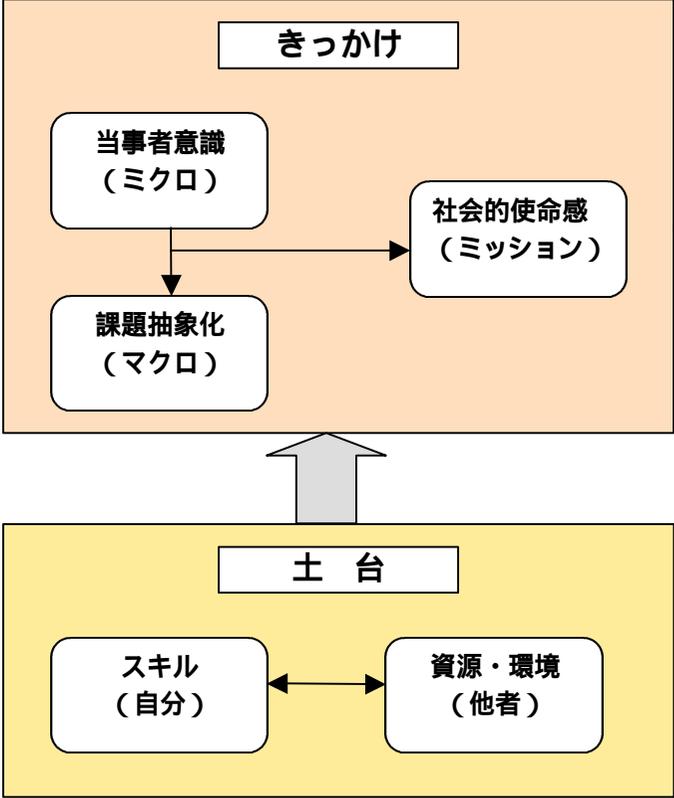
社会起業家といわれている方々へのインタビューから抽出された共通する要素は、事業や活動を行う「きっかけ」、ビジネスや活動を実行に移す際の「土台」、実践を成功に導く鍵となる「コンピテンシー」、そして、独自の強み「コア・コンピタンス」の4つに分類し、「社会起業家モデル」として整理したものが図1である。

これは、社会起業家の特質や社会起業家のWAYの本質を現すモデルであると同時に、ビジネスに限らず、何か事を起こす際に、その成功度を高めるチェックリストとして活用できるものであると考える。

表 2 社会起業家に共通して見られた要素

	大村弘道氏	日野公三氏	佐々木洋平氏
当事者意識	母親の急死	子供時代の疑問やBBSでの体験	教師生活で感じた疑問
課題の抽象化	母親と同様の事例を統計調査等で把握	不登校児のBBS 不登校児の家庭500世帯調査	同様の問題意識を持つ教師仲間との話し合い
社会的使命感	孤老死をなくしたい。	自己決定、自己責任を身に着ける機会を提供したい。	子供中心の学びを実現したい。
真のニーズ発見	緊急通報 緊急前通報 お元気コール	不登校児は学びたがっている。	子供たちには自ら学ぶ力がある。
直接のきっかけ	即時通報機器開発	インターネット アメリカの教育を視察	チャータースクールとの出会い
活動に必要な能力	商社勤務経験	インターネットビジネスの経験	教師として子供の個性に応じた教育の実践経験
イノベーション	国庫補助事業誘発 誤報歓迎 逆説の経営	インターネットスクール アメリカの学校との連携	模擬学校の実践による実績づくり
多様性・柔軟性	お年寄り一人ひとりに向き合うサービス・社会実験から周囲を巻き込む	画一的な教育から子供が主体の学習への転換・対立構造に陥らない	一方的な教育から子供中心の学びへの転換・市民を巻き込む

図3 社会起業家モデル
-あなたに事業は成功するか



事業化

第5章 社会起業家の意義

第1節 成熟社会の新しい思想

有名なマズローの「要求階層説」によれば、成熟社会では、自己実現への欲求が高まるという。成熟社会を迎えた今日、人々の自己実現への欲求はこれまでも増して強くなっている。

このことは、自己実現という概念が心理学や経営学の専門用語という以上に一般用語として多くの人に好んで使われているという現状や近年のNPOの隆盛やボランティアの高まり、あるいは、生涯学習へのニーズの増加、社会人大学院の増加といった現象によって実感することができる。

しかし、金井壽宏は、自己実現という概念は頻繁に使われる割には十分に理解されているとはいえないと指摘している。その理由は、他の欠乏を満たす欲求とは違い、「自己実現は、生涯をかけてじっくり探究すべき発達課題の一つであり、たとえばエリクソンにとっての『統合』の概念と同じように、自己実現というアイデアそのものが、ホーリスティックな概念」⁷⁷であるからだ。そして、「こんな時代であるからこそ、(具体的だけど)安直な概念で安っぽい答え(正解)を求めるよりも、(どらえがたいけれど)重みと奥行きのある概念を深掘しよう」⁷⁸と訴えている。

このように捉えがたくも重要な自己実現という概念を人生の課題として目指すためにはどうしたらいいのだろうか。金井は、自己実現している人をモデルとして持つことが実践的に大切だという。そして、それらのモデルは、自己実現を達成した具体的人物として、マズローが挙げたリンカーンやジェファソン、アインシュタインといった「偉人」ではなく、それぞれの人にとって身近にモデルを持つことこそが重要だという。⁷⁹

自己実現の方法や方向性は人それぞれであり、そのモデルも多様なものがあると考えられるが、使命感を掲げ、自らの知恵と勇気と工夫によって事を成し遂げ、社会に新しい価値を生み出す社会起業家は、自己実現モデルのひとつであるということが出来るだろう。

そう考えると、近年、「社会起業家」が注目を集め、多くの人がある存在に惹きつけられている理由のひとつが理解できる。

成熟社会は、より高度で知的な豊かさを享受できるというプラスの側面と同時に、ある種の閉塞感ともいべきマイナスの側面もあわせ持っている。高次元の欲求として自己実現が追求される一方で、終末的な閉塞感を打破し、新たな社会を創り出していくための原動力となる新しい思想に対する人々の希求も強い。

かつて、勤勉に働き、富を得ることが神に対する忠誠心の現れであるというプロテスタントの倫理が、資本主義社会という新たな世界を創る原動力になったように、変革の時代である現代にあった時代の思想が必要とされているのだ。

近年の「起業家」や「起業家精神」といったものに対する関心の高さを見ると、社会起業家や多くの起業家が持っている、自らリスクをとって社会にイノベーションをもたらす「本来の意味での起業家精神」が、変革の時代を支える新しい思想として、人々に支持され、根付きつつあるのではないか。

第2節 社会変革の担い手

P.F.ドラッカーは、「歴史の境界」について次のように述べている。

「社会は、数十年かけて、次の新しい時代のために身繕いする。世界観を変え、価値観を変える。社会構造を変え、政治構造を変える。技術や芸術を変え、機関を変える。やがて50年後には、新しい世界が生まれる。」⁸⁰

そして、「われわれは今、まさにそのような転換の真っ只中にある」⁸¹という。

私たちは、現在を、新世紀という 100 年の区切り以上の大きな変化の時と捉えなおすとき、社会の至るところで社会をイノベートする存在が希求されている理由に思い至る。

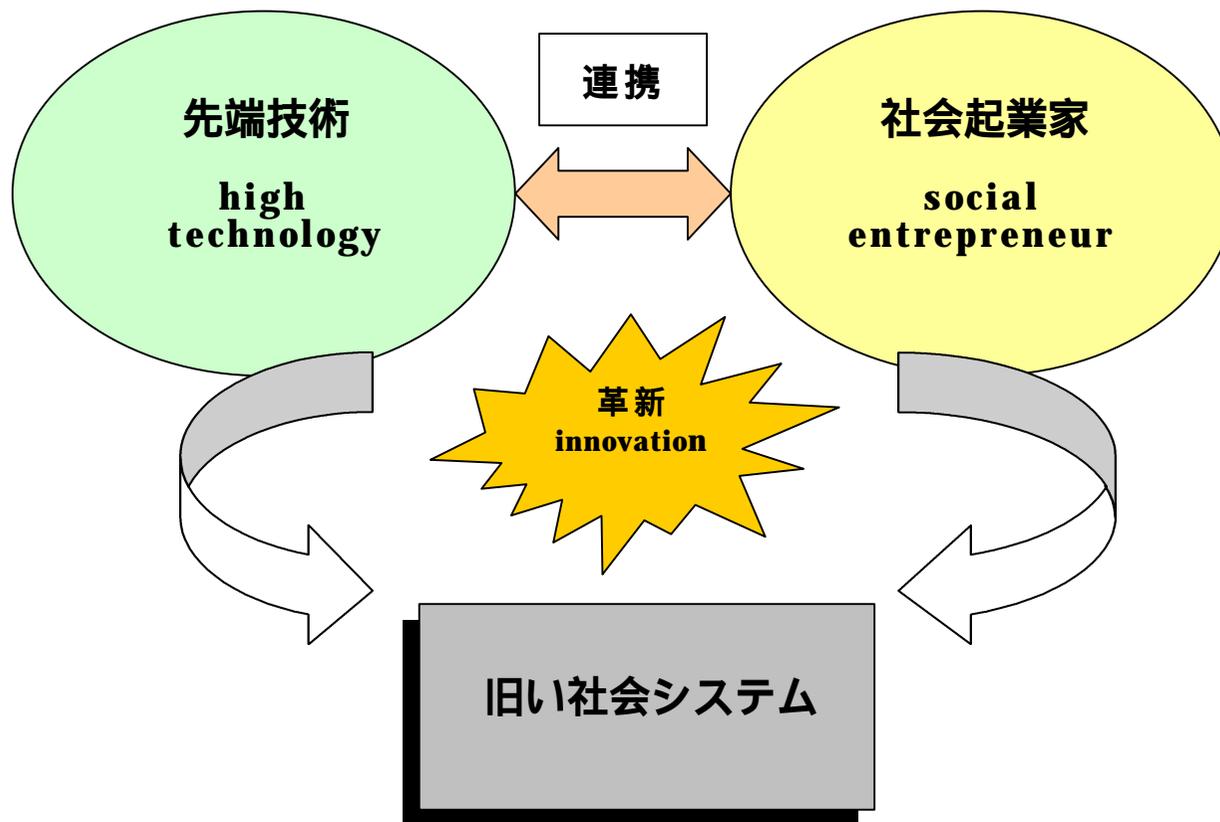
活用されていないさまざまな資源や人材をつなぎ合わせ、自らの知恵と工夫で、社会的課題を解決する社会起業家は、まさに社会変革の担い手として大きな意義を持っている。

ここで、イノベーションを起こすという点について、社会起業家と先端科学技術の関係を整理しておきたい。

高知工科大学大学院起業家コースでは、先端技術によってもたらされるイノベーションについて多く学んできた。社会的課題の解決や地域再生に取り組む社会起業家と新しい技術によって価値創造を目指す研究者や企業家とは一見、無関係な存在と映るかもしれない。しかし、社会起業家と先端科学技術の関係は、あれかこれかの二者択一の関係ではなく、両者はイノベーションをもたらすものとして共通する存在である。

IT 革命が社会起業家の台頭を促したように、両者はお互いに連携し、より大きなイノベーションを生み出しうるのだ。社会起業家と先端技術は、連携して古い社会システムに対して働きかけ、変革を促す存在なのである。(図 4 参照)

図4 イノベーションの源泉
社会起業家と先端技術の連携



第3節 ビジネスモデルとしての優位性

本稿では、主に社会起業家と呼ばれる人の考え方や行動様式に焦点を当てて、イノベーションを起こす行動モデルとして、また、新しいリーダーシップモデルとして考察を行ってきた。

社会起業家、あるいは、社会的起業を研究するに当たっては、この他に、ビジネスモデルとしての社会的起業に焦点を当てるアプローチも考えられる。詳細な研究は今後の課題であるが、社会起業家が行う事業や活動をビジネスモデルとして捉えた場合の優位性について簡単にまとめておきたい。

(1) 適切なドメイン設定

隆盛を極めたアメリカの鉄道会社が自らを鉄道業と認識していたために、輸送という市場そのものは拡大しているにもかかわらず、衰退していった有名な事例が示すとおり、どのようなドメインを設定するかは、ビジネスにおいて、極めて重要な問題である。

榊原は、この点を物理的定義と機能的定義という言葉で説明している。鉄道はドメインの物理的定義であり、輸送は機能的定義である。榊原は、「ドメインの物理的定義は、相対的にいつてカバーしている領域や範囲が狭いだけでなく、変化の方向性は発展の道筋を示唆することが困難な『近視眼的』な定義」⁸²であると指摘している。

また、榊原はドメインに関して、次のような興味深い考察を行っている。

「企業がドメインを定義するということは、『われわれ今どのような事業を行っており、今後どのような事業を行おうとしているのか』、『わが社はいかなる企業であり、いかなる企業になろうとしているのか』、・・・中略・・・といった質問に答えること」である。そして、「このようなドメインの定義は、出発点としての企業のアイデンティフィケ

ーション（同一化、同定）にかかわっており、戦略決定における一番最初の、しかも一番重要な問いかけのはずである。」⁸³

社会起業家が行う事業は、まさに、自ら解決したい何らかの社会的課題から出発する。このことは、ドメインを機能的定義で捉えることにつながるばかりでなく、「われわれは何者で、何のために事業をおこなうのか」というアイデンティフィケーションにかかわる「一番重要な問いかけ」に対する明確な回答を持つことにつながる。

(2)イノベーション（新結合）

社会起業家、あるいは社会的起業は、いくつかの点で「ハイブリットな存在」である。これまで相反すると捉えられてきた「社会性」と「経済性」を両立させる存在であり、公的セクター、民間セクター、市民セクターの境界に多く出現する。

このような「ハイブリットな特徴」は、シュンペーターがイノベーションの源泉として指摘した「新結合」に通じるものであるといえる。

(3)顧客からの支持（真の顧客志向と社会貢献）

社会起業家は、「何とか商売にならないか」を考える前に「解決したい課題」を持っている。しかもその課題に対して、何らかの当事者意識のようなものを持っている。つまり、社会的起業において、社会起業家は、事業家であると同時に、その社会的起業の顧客の一人でもあるのだ。

自ずと顧客視点を内在しているということは、真の顧客志向を実現しやすいという点で大きな優位性を持っている。

社会的起業が顧客の支持を受けやすい理由は、もうひとつある。

それは、人々の中にある社会的貢献への欲求に訴えることができるという点である。今日のように技術的な進歩のスピードが速いと製品の優位性を長く保つことは困難である。良い品質や良いサービスはすぐに標準化されてしまう。一方で極端な低価格戦略も長期的には有効な戦略ではない。

消費者に選択してもらうためには、プラスアルファの魅力付けが必要である。人々の社会貢献や自己実現に対する欲求が高い現代社会では、商品やサービスを購入することが社会的貢献につながる社会的起業は、ビジネスモデルとしても大きな可能性を持っている。

(4) 連携モデル（バザール方式）

社会起業家は、柔軟で、多様性を認め、個性を尊重する。事業を行うに当たってもオープンな手法で、周りを巻き込みながら事を進める。

社会起業家の持つこのような特徴は、リナックスに代表される「バザール方式」と共通するものがある。「バザール方式」とは、世界中に散らばった多くの人間がインターネットを通して自由にコミュニケーションしながら開発を進めるスタイルである。⁸⁴

ビジネスの世界では、少数の人間が中央集権的スタイルで開発を行う「伽藍方式」が重要なものや先端技術開発においては最良の方法を考えられてきた。

しかし、リナックスの成功によって、今日のように発達したネットワーク社会では、多くの知恵が集まり、自由に協働できる場をいかに上手く創るかがビジネスを成功させる鍵であるということが認識されつつある。

このような社会構造の大転換期の中、連携モデルともいえるべき社会起業家の取る手法は、従来型の中央集権的手法に比べ、大いに優位性を持っている。

(5) 社員のモチベーション（ビジョンによる経営）

社員のモチベーションをどう保つかというのは経営学の重要なテーマのひとつである。そして、それは一人の人間が自らのキャリアデザインを考えると、あるいは人生を考えると、極めて大きな問題となる。

現在の経営学では、厳しい管理監督型の組織運営より、社員満足（Employee Satisfaction）の向上を心掛ける組織運営の方が生産性を向

上させるということは常識化している。特に創造性が要求される知的労働ではこの傾向は一層強くなる。そして、従業員満足の中身も給料や福利厚生といった待遇面の満足以上に、仕事のやりがい重要であることが分かってきた。

そのような組織運営を行うためには、明確で魅力あるビジョンを掲げ、それを社員一人ひとりと共有することが重要である。そして、それぞれの社員がもてる能力を発揮し、仕事を通して自己実現を目指せるような環境を整えなければならない。

社会的使命感を持って起業する社会起業家のビジネスは、顧客を惹きつけ、結果的に高い業績につながるだけでなく、社員を惹きつけることによって、生産性、特に「量」ではなく「質」を、上げることが期待できるビジネスモデルである。

第6章 結びにかえて 社会起業家生み出すために

本研究では社会起業家の概念整理や社会起業家モデルの提案、社会起業家というものの意義についての検討を行った。

これらのことから社会起業家は、「変革を導く新しいリーダーシップモデル」であり、「21世紀の新しい生き方（働き方）モデル」であると結論づけたい。

社会起業家は、変革の時代を力強く生き抜くためには、どう生きるべきかを教えてくれる存在である。

最後に本稿の結びとして、社会起業家を生み出すために、また、社会起業家がより活躍できるような環境を創るためにはどうしたらよいかを考えてみたい。

第1節 意識改革

まず、最初に上げられるのは、意識改革である。

社会起業家の活動領域は、これまで行政が主に担ってきた「公共」の分野にかかることが多い。したがって、行政、企業、市民それぞれの意識を変革して「新しい公共」関係を作り出すことが必要である。

特に、その際、肥大化した行政の仕事とそして財源を市民の手に取り戻すことが必要である。

その意味で特に公的セクターの意識改革は重要である。各自治体ともこれまでの組織のスリム化中心の「行政改革」から根本的な組織風土や意識改革を目指した「行政システム改革」へとその改革の方向を変えている。また、PFIやエージェントシステムの導入などにより、これまで行政が担っていた分野にも民間企業のノウハウを活かそうとする取り組みも行われている。

しかし、これらの取り組みは、まだ緒についたばかりであり、今後なお一層の取り組みが必要である。

第2節 NPOのエンパワーメント

社会起業家は、各セクターの交じり合う境界と事業型NPOの領域で出現することが多い。

NPOが社会起業家の源泉となりやすい理由としては、NPOが本来的に持っている“未来性”と社会起業家が持っている要素が共通するからだと考えられる。

日本では、欧米と比較するとNPOを中心とする非営利組織の活動が弱い。特に寄付や事業収入が少ないために、財政面で、行政に依存する割合が高く、そのため、活動の主体性が確保されにくい状況がある。

社会起業家を生み出すためには、NPOの育成や市民社会の成熟が必要である。そのための方策としては、現在、行政が執行している予算を市民セクターに配分を任せる範囲を拡大することが有効である。その際、補助金という形で行政のコントロール下に組み込むようなやり方では、逆効果である。アメリカのファンド等の仕組みを研究し、日本にあった形での制度の改編が必要である。

第3節 社会起業家ネットワーク

社会起業家を観察すればするほど、行政や企業、そして誰かに何かをしてもらうことはないことに気づく。つまり、社会起業家を生み出すための方策としてできることはそれほど多くはないのかもしれない。

その中で欧米の事例を参考に考えると、「社会起業家のネットワーク」をつくることを提案したい。

つまり、「社会起業家」という概念を普及させること、社会起業家に関する成功事例などの情報を共有すること、相互型の学習機会をつくることなどである。

社会起業家は、「こうやったら成功しますよ。」と教えられて行動する人ではなく、自らの頭で考えて行動する人である。したがって、社会起業家を生み出すために必要な支援は、至れり尽くせりの保育器的環境や

手取り足取りの「ノウハウ」伝授ではなく、社会起業家たらしめる人々が自ら学び、育っていける環境づくりを心掛けるべきである。

社会起業家や社会起業家予備軍が必要に応じて自ら主体的に学びあえる場としては、彼等を緩やかにつなぐネットワークが望ましい。

第4節 研究機関や専門教育機関の果たす役割

社会起業家の重要なキーファクターのひとつにビジネススキルの上手な活用が挙げられる。これによって、社会起業家は単なる慈善家とは一線を画し、社会に新たな価値やイノベーションをもたらすことに成功しているのだ。

アメリカのビジネススクールが社会起業家育成に大きな役割を果たしているように、日本においても、本学のように起業家コースを設置する大学や経営学を教える大学がこれまで蓄積してきたビジネススキルやノウハウをもとにNPOのマネジメントや行政のマネジメント講座を開設することによって、また、地域における社会実験を自ら行うことによって大きな貢献ができるものとする。

前述した「社会起業家のネットワーク」とこれらの研究機関、専門こう行く機関の連携、あるいは、研究機関や専門教育機関がネットワークの場そのものとなることによって、社会起業家を生み出す土壌ができていくに違いない。

結 語

数年前、この高知工科大学大学院起業家コースで学ぼうと思い立った。

すぐに起業しようと考えていたわけでもなく、県庁職員というビジネスからはかなり遠いと思われがちな職業についているにもかかわらず・・・である。

当時を振り返ってみると、価値を生み出す仕組みや良い組織、良い経営といったことは、どんな組織にも共通するものであり、そのエッセンスを学びたいという思いがあった。それから、就職して十年余りが過ぎ、知的刺激を強く求めていた時期でもあった。

そして、何より Entrepreneurship というものに強い憧れと共感を抱いていた。当時は、それがなぜかは思いつかなかったけれど……。

それから数年、起業家コースで学び、社会起業家という概念と出会ったことで、その理由が分かった気がする。

私にとっての Entrepreneurship は、自分はどんなことをしたいのか、どう生きていきたいのか、という人生の問いに対する答えだったのだ。

柔軟で、しなやかで、強靱で、そして何より生き生きとした「社会起業家」の姿に触れ、多くの示唆をいただいた。

おぼろげながら「ありたい自分」が見えてきたように思う。

参考文献

- Dees , J.Gregory , 1998 , “ Enterprising Nonprofits ” , in Harvard Business Review , January-February
- Dees ,J.Gregory ,Jed Emerson ,Peter Economy ,2001 ,*Enterprising Nonprofits* , John Wiley & Sons
- Drucker , P.F. , 1954 , *The Practice of Management* , Harper & Row (上田惇生訳 , 1996 年 『新訳 現代の経営 上・下』ダイヤモンド社)
- Drucker , P.F. , 1985 , *Innovation and Entrepreneurship* , Harper & Row (上田惇生訳 , 1997 年 『新訳 イノベーションと起業家精神 上・下』ダイヤモンド社)
- Drucker ,P.F. ,1990 ,*Managing The Nonprofit Organization* ,Harper Collins Publishers (上田惇生・田代正美訳 , 1991 年 『非営利組織の経営 原理と実践 』ダイヤモンド社)
- Drucker ,P.F. ,1993 ,*Post-Capitalist Society* ,Harper Business(上田惇生・佐々木実智男・田代正美訳 , 1993 年 『ポスト資本主義社会 21 世紀の組織と人間はどう変わるか』ダイヤモンド社)
- Drucker ,P.F. ,1999 ,*Management Challenges for the 21st century* , Harper Business (上田惇生訳 , 1999 年 『明日を支配するもの 21 世紀のマネジメント革命 』ダイヤモンド社)
- Drucker , P.F. , 2002 , *Maneging in the Next Society* , (上田惇生訳 , 2002 年 『ネクスト・ソサエティ』ダイヤモンド社)
- 藤井敦史 , 1999 年 「 N P O 概念の再検討 : 社会的使命を軸とした N P O 把握 市民事業組織の構想 」 , 『組織科学』 vol.32 , No.4
- Gavron , R. , M.Cowling , G.Holtham and A.Westall , 1998 , *The Entrepreneurial Society* , IPPR (忽那憲治・高田亮爾・前田啓一・篠原健一訳 , 2000 年 『起業家社会 イギリスの新規開業支援施策に学ぶ 』同友館)

- Giddens ,A. ,1998 , *The Third Way* , Polity Press(佐和隆光訳 ,1999
『第三の道 - 効率性と公正の新たな同盟』日本経済新聞社)
- Goleman , D. , R.Boyatzis , A.McKee , 2002 , *Primal
Leadership:Realizing the Power of Emotional Intelligence* (土屋
京子訳 ,2002 年『EQリーダーシップ - 成功する人の「こころ知能
指数」の活かし方』日本経済新聞社)
- 林雄二郎・今田忠編 ,1999 年『改訂 フィランソロピーの思想 NP
Oとボランティア』日本経済評論社
- Henton , D. , J.Melville and K.Walesh , 1997 , *Grassroots Leaders
for a New Economy* , Jossey-Bass Inc. (加藤敏春訳 ,1997 年『市
民起業家 - 新しい経済コミュニティの構築』日本経済評論社)
- 日野公三 ,1999 年『インターネット教育革命「eスクール」が学級
崩壊 , 不登校をなくす!』PHP研究所
- 細内信孝 ,1999 年『コミュニティ・ビジネス』中央大学出版部
- 堀田力 ,1993 年『再びの生きがい - 特捜検事からボランティアへ』
講談社
- 神野直彦 ,2002 年『人間回復の経済学』岩波書店
- 金井一頼 ,1999 年「地域におけるソシオダイナミクス・ネットワー
クの形成と展開」,『組織科学』vol.32 , No.4
- 金井壽宏 ,1993 年『ニューウェイブ・マネジメント 思索する経営』
創元社
- 金井壽宏 ,1999 年『中年力マネジメント 働き方ニューステップ』創
元社
- 金子郁容 ,1992 年『ボランティア もうひとつの情報社会』岩波書店
- 金子郁容・松岡正剛・下河辺淳 ,1998 年『ボランタリー経済の誕生』
実業之日本社
- 金子郁容 ,2002 年『新版 コミュニティ・ソリューション』岩波書店
- 片岡 勝 ,2002 年『儲けはあとからついてくる - 片岡勝のコミュニ
ティビジネス入門』日本経済新聞社

- 加藤敏春，1997年『シリコンバレー・ウェーブ - 次世代情報都市社会の展望』NTT出版
- 川口清史「ヨーロッパの市民事業と社会的企業」谷本寛治・田尾雅夫編，2002年『シリーズNPO NPOと事業』ミネルヴァ書房
- 北矢行男，1999年『日本を救うソシオ・ビジネス』株式会社エイチアンドアイ
- 国土交通省都市・地域整備局地方整備課，2002年「コミュニティ・ビジネスによる地域活性化支援方策」
- 国領二郎監修・佐々木裕一・北山聡著，2000年，『Linuxはいかにしてビジネスになったか - コミュニティ・アライアンス戦略』NTT出版
- Leadbeater ,C. ,1997 ,*The Rise of The Social Entrepreneur* ,Demos
- Leadbeater , C.and Sue Ggoss , 1998 , *Civic Entrepreneurship* , Demos
- 牧野昇・武藤泰明，2000年『オープン・リソース経営』経済界
- Maslow ,Abraham H. ,1998 ,*Maslow on Management* ,John Wiley & Sons (金井壽宏監訳・大川修二訳，2001年『完全なる経営』日本経済新聞社)
- 町田洋次，2000年『社会起業家「よい社会」をつくる人たち』PHP研究所
- 町田洋次、2001年、メールマガジン「起業家クラブ」
<http://www.softnomics.or.jp> (社団法人ソフト化経済センターHP)
- 松田修一，1997年『起業論 - アントレプレナーの資質・知識・戦略 - 』日本経済新聞社
- 野村総合研究所 社会・産業研究本部，1998年『新産業創出の起爆剤・日本版SBI R』野村総合研究所 情報リソース部
- 小倉昌男，1999年『経営学』日経BP社
- 岡部一明，2000年『サンフランシスコ発：社会変革NPO』御茶の水書房
- 大川新人，2001年『NPOの活用と実践』日本地域社会研究所

- 奥林康司・稲葉元吉・貫隆夫編著，2002年『NPOと経営学』中央
経済社
- 大室悦賀「NPOの商業化とソーシャル・アントレプレナーの可能性」
谷本寛治・田尾雅夫編，2002年『シリーズNPO NPOと事業』
ミネルヴァ書房
- Osborne, D. and T. Gaebler, 1992, *Reinventing Government*,
Reading MA (高地高司訳，1995年『行政革命』日本能率協会マネ
ジメントセンター)
- Osborne, D. and P. Plastrik, 1997, *Banishing Bureaucracy*, (小
峯弘靖，前嶋和弘訳，2001年『脱官僚主義』PHP研究所)
- Pestoff, V.A., 1998, *Beyond the Market and State: Social
enterprises and civil democracy in a Welfare Society*, Ashgate
(藤田暁男・川口清史・石塚秀雄・北島健一・的場信樹訳，2000年
『福祉社会と市民民主主義 協同組合と社会的企業の役割』日本経
済評論社)
- Raymond, E.S., 1997, "The Cathedral and the Bazaar" (山形浩
生訳，1999年『伽藍とバザール オープンソース・ソフト Linux
マニフェスト』光芒社)
- 齋藤純一，2000年『思考のフロンティア 公共性』岩波書店
- 榊原清則，1992年『企業ドメインの戦略論』中央公論社
- Salamon, L.M., 1987, "Partners in Public Service: The Scope &
Theory of Government-nonprofit Relations", in W.W. Powell, ed.,
The Nonprofit Sector: Research Handbook, Yale University
Press.
- Salamon, L.M., 1992, *America's Nonprofit Sector*, The Foundation
Center (入山映訳，1994年『米国の「非営利セクター」入門』ダイ
ヤモンド社)
- Salamon, L.M., 1997, *Holding the Center America's Nonprofit
Sector at a Crossroads*, Nathan Cummings Foundation (山内直人
訳，1999年『NPO最前線』岩波書店)

- 佐々木洋平，2001年『市民が創る公立学校』コモンズ
- 澤登信子・細内信孝・田中尚輝監修，1999年『少子高齢社会を支える市民起業』日本短波放送
- Schumpeter，J.A.（清成忠男編訳，1998年『企業家とは何か』東洋経済新報社）
- 竹中ナミ 1998年『プロップ・ステーションの挑戦 「チャレンジド」社会を変える』筑摩書房
- 田中尚輝・澤登信子監修，1999年『市民起業で介護の仕事をはじめよう』日本短波放送
- 谷本寛治，1999年a「企業社会論」一橋大学商学部経営学部門編『経営学概論』税務経理協会
- 谷本寛治，1999年b「NPOと企業」一橋大学商学部経営学部門編『経営学概論』税務経理協会
- 谷本寛治，2000年a「NPOと企業の境界を超えて NPOの商業化とNPO的企業」，『組織科学』vol.33，No.4
- 谷本寛治，2000年b「社会的企業家精神と企業・NPO」，「社会的起業家」研究会資料論文編、<http://www.softnomics.or.jp>（社団法人ソフト化経済センターHP）
- 谷本寛治，「NPOと企業の新しい関係」，谷本寛治・田尾雅夫編，2002年『シリーズNPO NPOと事業』ミネルヴァ書房
- 建野友保，2001年『小倉昌男の福祉革命 障害者「月給1万円」からの脱出』，小学館文庫
- 東京財団研究推進部，2002年「地域社会のリインベンション 社会起業家事例研究プロジェクト」
- Torvalds，L.and David Diamond,2001，JUST FOR FUN：The Story of An Accidental Rrevolutionary，Waterside Productions（風見潤訳，2001年『それがぼくには楽しかったから 全世界を巻き込んだリナックス革命の真実』小学館プロダクション）
- 山岡義典編著，1997年『NPO基礎講座～市民社会の創造のために～』ぎょうせい

財団法人ハウジングアンドコミュニティ財団，1997年『NPO教書
創発する市民のビジネス革命』風土社

引用文献・注

-
- 1 川口 , 2002 , P214
 - 2 川口 , 2002 , P214
 - 3 Giddens , 1998
 - 4 谷本 , 2000 a , P21-P22
 - 5 Henton 他 , 1997
 - 6 町田 , 2000 , P78-P81
 - 7 町田 , 2000 , P80
 - 8 町田 , 2000 , P184-P185
 - 9 非営利組織を中心とした社会起業家の事例は、東京財団の助成を受けて、2001年11月から2002年3月にかけて、CACが行った「社会起業家事例研究プロジェクト」に詳しい。
 - 10 建野 , 2001
 - 11 <http://www.softnomics.or.jp> (社団法人ソフト化経済センターHP)
 - 12 <http://www.cac-net.org> (Centre for Active Community HP)
 - 13 <http://www.etic.or.jp/social/> (NPO法人ETIC . HP)
 - 14 <http://www.jaycee.or.jp> (日本青年会議所社会起業家支援会議HP)
 - 15 谷本 , 1999 b , P320-P321
 - 16 谷本 , 1999 b , P321
 - 17 Giddens , 1998
 - 18 谷本 , 1999 b , P321
 - 19 谷本 , 1999b , P321
 - 20 Salamon , 1987
 - 21 岡部 , 2000 , P232-P234
 - 22 Salamon , 1987
 - 23 大室 , 2002 , P144-P146
 - 24 <http://www.demos.co.uk> (DEMOS HP)
 - 25 Leadbeater , 1997
 - 26 同上 , P7-P8
 - 27 同上 , P8

-
- 28 同上 , P16-P18
- 29 同上 , P16-P17
- 30 同上 , P8、 P32-P56
- 31 同上 , P8
- 32 同上 , P9
- 33 同上 , P9
- 34 CAC , 2002 , P1
- 35 <http://www-gsb.stanford.edu> (スタンフォード大学起業家精神研究センター H P)
- 36 <http://www.socialent.org> (社会起業家研究所 H P)
- 37 <http://www.can-online.org.uk> (C A N H P)
- 38 <http://www.cac-net.org> (C A C H P)
- 39 <http://www.etic.or.jp/social> (E T I C . H P)
- 40 谷本 , 2000 b
- 41 町田 , 2001 , メールマガジン「起業家クラブ」3号
- 42 大室 , 2002 , P143
- 43 Drucker , 1985 , 日本語訳 , P38
- 44 同上 , 日本語訳 , P31
- 45 同上 , 日本語訳 , P40
- 46 <http://www.can-online.org.uk> (C A N H P)
- 47 Henton 他 , 1997
- 48 同上 , 日本語訳 , P68
- 49 同上 , 日本語訳 , P72-P75
- 50 同上 , 日本語訳 , P12
- 51 同上 , 日本語訳 , P12
- 52 谷本 , 2000 a
- 53 同上 , P 21-P22
- 54 同上 , P22-P23
- 55 <http://www.pioneerhumanserv.com> (Pioneer Human Services H P)

-
- 56 <http://www.etic.or.jp/social> (E T I C . H P)
- 57 www.coopamerica.org (Co-op America H P)
- 58 谷本 , 2002 , P35-P36
- 59 谷本 , 2000 a , P24
- 60 <http://www.the-body-shop.com> (The Body Shop H P)
- 61 谷本 , 1999 b , P328-P329
- 62 谷本 , 2000a , P25
- 63 <http://www.etic.or.jp/social> (E T I C . H P)
- 64 <http://www.newmansown.com> (Newman's Own Inc H P)
- 65 谷本 , 1999b , P328
- 66 谷本 , 2000a , P25
- 67 岡部 , 2000 , P67
- 68 <http://www.wald.com> (Working Assets H P)
- 69 岡部 , 2000 , P61-P68
- 70 谷本 , 1999b , P327-P328
- 71 谷本 , 2000a , P24-P25
- 72 日野 , 1999
- 73 佐々木 , 2001
- 74 同上 , P48-P49
- 75 同上 , P51
- 76 同上 , P51
- 77 金井監訳 , 2001 , P422
- 78 同上 , P424
- 79 同上 , P425
- 80 Drucker , 1993 , 日本語訳 , P21
- 81 同上 , 日本語訳 , P21
- 82 榊原 , 1992 , P24
- 83 同上 , P12
- 84 Raymond , 1997