

論文 / 著書情報
Article / Book Information

題目(和文)	障害者就労支援分野における社会イノベーションの事業モデルおよび普及過程に関する研究
Title(English)	A study on business models of job assistance for challenged people and the diffusion process of social innovation
著者(和文)	露木真也子
Author(English)	Mayako Tsuyuki
出典(和文)	学位:博士(学術), 学位授与機関:東京工業大学, 報告番号:甲第7863号, 授与年月日:2009年12月31日, 学位の種別:課程博士, 審査員:中井 検裕,渡辺 孝
Citation(English)	Degree:Doctor (Academic), Conferring organization: Tokyo Institute of Technology, Report number:甲第7863号, Conferred date:2009/12/31, Degree Type:Course doctor, Examiner:.
学位種別(和文)	博士論文
Type(English)	Doctoral Thesis

学 位 論 文

障害者就労支援分野における
社会イノベーションの事業モデルおよび
普及過程に関する研究

A Study on Business Models of Job Assistance for Challenged People
and the Diffusion Process of Social Innovation

2009年12月

露 木 真 也 子

Mayako TSUYUKI

目 次

1. 本研究の背景と目的	(1)
1.1. 研究の背景と目的	1
1.2. 研究の構成	2
2. 先行研究からみた社会起業家および社会イノベーション	(4)
2.1. 米国の社会的企業・社会起業家研究と社会起業家の定義	4
2.1.1. 社会的企業研究から社会起業家研究へ	4
2.1.2. 米国における社会起業家研究と概念定義	6
2.2. 社会起業家研究におけるイノベーションの概念	12
2.3. 社会起業家研究におけるイノベーションに関する先行研究	13
2.4. 欧州の社会的企業発展の経緯と社会的企業・社会起業家研究	16
2.5. 日本における社会起業家研究	19
2.6. 本研究における社会起業家の概念定義	23
3. 日本の社会イノベーション事例の現状	(29)
3.1. 日本の非営利活動と社会起業家	29
3.2. 保健・医療・福祉分野の社会起業家事例	43
3.3. 障害福祉分野の現状	45
4. 社会福祉分野における社会イノベーションの普及に関する事例分析	(55)
4.1. 事例研究の概念定義と事例の選定	55
4.1.1. 事例研究における概念定義	55
4.1.2. 事例の選定	63
4.2. 普及志向に基づく事例分類	64
4.2.1. 拡張型事例のイノベーション・タイプ	65
4.2.2. 拡張型事例の普及手法	67
4.2.3. 深密型事例の普及手法	69
4.2.4. 普及手法からみた社会イノベーション事例	71
4.3. 保健・医療・福祉分野における社会イノベーション事例	78

5. 障害者の就労支援分野における社会イノベーションの普及に関する事例分析 (84)

5.1. 事例研究の枠組み	84
5.1.1. ヒアリング調査による事業モデル比較の枠組み	84
5.1.2. 質問票調査による要因分析の枠組み	87
5.2. 拡張型事例の概要	98
5.2.1. はらから豆腐	98
5.2.2. プロップ・ステーション	103
5.2.3. むそう	107
5.3. 深密型事例の概要	113
5.3.1. がんばカンパニー	113
5.3.2. !-style (エクスクラメーション・スタイル)	117
5.3.3. ぱれっと	122
5.3.4. こころん	127
5.3.5. 板橋ノーマライゼーションクラブ (INC)	131
5.4. 事例普及に関する要因分析	135
5.4.1. 経済的支援	136
5.4.2. ノウハウ等の汎用性	137
5.4.3. 行政セクター・コミュニケーション	137
5.4.4. 全問の回答状況	138
5.5. 障害者の就労支援分野における社会イノベーション事例	139

6. 障害者の就労支援分野における社会イノベーションの普及過程 (144)

6.1. 就労支援事業の普及過程および普及要因	144
6.1.1. 拡張型事例の普及過程および普及要因	144
6.1.2. 深密型事例の普及過程および普及要因	148
6.2. 就労支援事業の普及過程における社会起業家の役割	155
6.2.1. 拡張型事例の普及過程における社会起業家の役割	156
6.2.2. 深密型事例の普及過程における社会起業家の役割	160
6.2.3. 事業モデルと普及過程における社会起業家の役割	164
6.3. 就労支援事業の制度的課題と解決支援	167
6.3.1. 拡張型事例の制度的課題と解決支援	167
6.3.2. 深密型事例の制度的課題と解決支援	169

7.	本研究の結論と今後の課題	(174)
7.1.	本研究の結論	174
7.2.	今後の研究課題	179

参考文献一覧

別添資料

社会イノベーション84事例 一覧

ヒアリング調査事例 略年表および発言要旨

- ・はらから豆腐
- ・プロップ・ステーション
- ・むそう
- ・がんばカンパニー
- ・!-style (エクスクラメーション・スタイル)
- ・ぱれっと
- ・こころん
- ・板橋ノーマライゼーションクラブ

社会イノベーション普及調査 質問票

社会イノベーション普及調査 回答結果数表

第 1 章

本研究の背景と目的

1. 本研究の背景と目的

1.1. 研究の背景と目的

NPO や行政の地味な取り組みであった社会サービスや身近な社会問題・環境問題等への取り組みが、「社会イノベーション」や「社会起業家」といった言葉とともにメディアで頻繁に取り上げられるようになったのはここ2、3年のことである。この種の取り組みがにわかに注目されるようになった大きなきっかけは、2006年にノーベル平和賞を受賞したムハマド・ユヌス氏の取り組みが広く世界に紹介されたことであろう。ユヌス氏は、担保を取らず少額返済を可能とする代わりにグループ単位で連帯責任を負わせて貸し付けを行うマイクロクレジットという手法により、貧困にあえぐバングラデシュの人々の生活と社会を革新的に変えた¹。翌年には、深刻化する気候変動と環境の現実をあらゆるメディアを駆使して示し、地球温暖化問題への理解とグローバルな取り組みを呼びかけた米国の前副大統領アルバート・ゴア氏が同じノーベル平和賞を受賞した。この2人のノーベル平和賞受賞は、身近な問題への取り組みが、とりもなおさず世界共通の大きな社会的価値を追求する活動となるという、社会イノベーションの象徴的な例となって、特に日本ではこれ以降、この種の活動に人生を賭ける「社会起業家」と呼ばれる人々が脚光を浴びるようになってきたのである。

こうした動きの底流には、長期にわたる景気停滞と市場の閉塞感、若者の非正規雇用の激増、高齢化の進行と格差の拡大、ひいては大量製造・大量販売・大量消費・大量廃棄を繰り返すグローバル資本主義への懐疑、などといったことからくる閉塞感と、現状を打破する画期的なイノベーションへの期待というものがあるだろう。上記2人のノーベル平和賞受賞という出来事がこの流れにはずみをつけ、社会一般の人々の目が、物質的・経済的繁栄を追求する以外の、革新的な価値創造ということに向けられ始めたのが、日本ではほんの2、3年前ということになる。

現在の日本社会は、環境問題や貧困（格差）問題だけでなく、福祉や経済など広範囲かつ多岐にわたる問題を抱えており、複雑化したこれらの問題を民間企業や行政など、各セクター単独での取り組みで解決することには限界が見えてきている。こうした問題に対して、セクター横断的・融合的な新しいソリューションを提供してきたのが「社会起業家」たちであった。

社会起業家による取り組みは決して新しいことではない。しかし、社会起業家に関する学術研究は、欧米では90年代前半から始まり、日本でも2000年代に入ってから社会起業家が研究題材として取り上げられ始めているが、欧州においても米国においても、そして日本においても、社会起業家をめぐる概念化と理論整理はこれから、という研究分野である。そこで、本研究では、日本における「社会起業家」の取り組みの背後にある、普及過程の方向性や普及の手法、普及過程の進行を加速させる要因などに着目して、社会起業家の取り組み事例を体系的に整理するとともに、普及過程における社会起業家の役割と、必要とされる制度的支援について考察したい。

「社会起業家」と呼ばれる人々の取り組みや、「社会イノベーション」と呼ばれる変革の事例をレビューしてみると、取り組んでいる課題やその取り組みに対する周囲の

人々の反応はさまざまである。人々の暮らしの身近なところで起こる深刻な社会問題から、地球温暖化問題や疫病対策のように全人類的なスケールの問題まで、課題が属する分野は多岐にわたるが、それらに対する取り組みに共通しているのは、住んでいる国や地域、人種、教育、宗教などにかかわらず、目の前にある課題に真っ向から取り組んで解決することで（課題を抱えた状態の現在の）社会は変えることができるのだ、という強い信念である。この信念が、既存概念や従来の制度、社会システムなどに変革を起こし、さまざまな垣根を超えたところに新しい価値を生み出している。

本研究では、具体的な事例をもとに、社会起業家が創出したアイディアに基づく事業モデルから特徴的な要因を抽出し、イノベーション普及の視点から、これらの事業モデルの普及過程の進行を加速させる要因および停滞させる要因を浮き彫りにするとともに、普及過程における社会起業家の役割が普及過程にどのような影響を与えているかと、事例ごとの普及過程にいかなる課題があり、どのような制度的支援が求められるかについて研究する。

1.2. 研究の構成

上述のテーマに基づいて本研究では、まず次章において、社会イノベーションの普及研究の理論的背景となる先行研究についてレビューを行う。社会イノベーションに取り組む主体もしくはその活動として注目される「社会起業家」および「社会的企業」に関する学術研究としては、1990年代の前半から欧米において議論され始めているが、欧州と米国とでは歴史的背景や議論形成の経緯が大きく異なることから、次章においては米国と欧州とに分けて先行研究レビューを行う。また、イノベーション研究のひとつとしての社会イノベーション研究は未だ研究領域として確立されていないが、本研究では特に社会イノベーションの普及過程に着目した事例研究を行っていることから、社会起業家研究におけるイノベーションの概念と普及の概念についても、米国の先行研究を中心にレビューする。また、欧州・米国における社会的企業・社会起業家研究の動向を受けて、日本においても参考となる文献が出始めており、日本における社会起業家研究の現状についてもあわせて述べる。

続く第3章においては、社会起業家による取り組みの重要な創出土壤のひとつである非営利活動を切り口として、日本における社会イノベーション創出の取り組みの現状について概観したうえで、特に取り組み事例が多く見られる社会福祉分野と、とりわけ本研究において事例研究を行った障害福祉分野の背景を明らかにすることにより、第4章以降の事例分析の位置づけを明確化する。

第4章では、日本における社会起業家の取り組み事例から一定の傾向を見出すため、社会福祉分野における社会イノベーション事例を対象に、事業モデル分類を中心とした事例分析を行う。本章の前半では、事業モデル分類の枠組みについて述べたうえで、独自に情報収集を行った社会起業家事例データベースに収録されている84事例の全体傾向を分析し、後半では事例数の最も多い「保健・医療・福祉」分野の社会イノベーション事例について、インパクト拡大・増大志向に基づき事業モデルを拡張型と深密型の2

つに分けたうえで、事業モデル分類の結果を述べ、考察する。

第5章においては、前章で行った事例分類の結果と考察を踏まえ、対象をさらに障害福祉分野における就労支援事業を行う8事例に絞り、ヒアリング調査と質問票調査に基づく事例研究を行う。8事例それぞれの事業概要を示し、第4章と同様の手法により事業モデル分類を行ったうえで、個々の事例について簡単な考察を行う。また、本章の最後には、質問票調査の回答結果をもとに要因分析を行った結果を示すとともに、第4章で行った事例分類の結果に照らして、8事例が「保健・医療・福祉」分野の社会イノベーション事例として同様の傾向を示す事例群か、他とかけ離れた傾向を示す事例群かを検証する。

第6章においては、第5章で行った8事例の事例研究を踏まえ、社会起業家による取り組みの普及を左右する要因と普及過程における社会起業家の役割について考察を深めたうえで、社会起業家の取り組みを普及させ、社会起業家の輩出あるいは社会イノベーション事例の創出を促進するうえでの制度的課題とその解決支援について論じる。

最後に第7章において、本研究の結論をまとめることとする。

ⁱ ムハマド・ユヌス氏は、金融担保をとらず貧しい人々に融資することは不可能だと考えられていたところ、マイクロクレジットという手法が貧困から脱却するには重要な手段となることを実証した功績から、ノーベル平和賞を受賞している。詳細はユヌス氏が設立したグラミン銀行およびユヌス・センターの公式ウェブサイトに掲載されている。
(<http://www.grameen.com/>, <http://muhammadyunus.org/>)

第2章

先行研究からみた社会起業家および社会イノベーション

2. 先行研究からみた社会起業家および社会イノベーション

社会が抱えるさまざまな問題に事業として取り組む社会的事業は古くから存在したものの、それらが「社会的企業」「社会起業家」という視点からアカデミックな研究対象として取り上げられ、明確な定義づけが求められ始めたのは近年のことである。欧米の代表的な大学・研究機関において、「社会的企業」や「社会起業家」をめぐる議論が始まったのは1990年代初頭であり、特に米国では社会的企業研究から社会起業家研究が派生し、さらに「社会イノベーション」という視点から社会起業家の取り組みに着目する研究の流れが生まれつつある。本章では、1990年以降の米国におけるこうした研究動向を中心に先行研究の概要について述べ、欧州および日本における先行研究についても言及する。

2.1. 米国の社会的企業・社会起業家研究と社会起業家の定義

社会イノベーションの担い手となる社会起業家については、最も活発に研究活動が展開されている米国においても、依然として議論が続けられている。本節では、社会的企業研究から社会起業家研究が派生した経緯とあわせ、米国における社会起業家の定義をめぐる議論について、主要な先行研究による定義を挙げ、その内容を比較する。

2.1.1. 社会的企業研究から社会起業家研究へ

1993年、ハーバード大学ビジネススクールに社会的企業イニシアティブ（SEI: Social Enterprise Initiative）が創設され、ここでJames E. Austinを中心とする非営利組織マネジメントの研究者たちによって社会的企業に着目した非営利組織マネジメント研究が模索された。このSEI創設の経緯と10年間の活動経緯はAustin et al. (2003)に整理されており、以下にその概略を述べる。

Austin et al. (2003)によれば、米国内の多くのビジネススクールにおけるマネジメント研究では、社会問題ないし社会のニーズに対応する事業体としての「社会的企業（Social Enterprise）」を伝統的な非営利組織ととらえていた（Austin et al. 2003, p.2）。これよりも広い範囲で「社会的企業」をとらえ、非営利組織を筆頭に、企業による社会セクターへの参加、セクター横断的な連携、営利と非営利のハイブリッド型事業、非営利の側面を持つ営利企業などを「社会的企業」ととらえて議論するため、SEIを創設した（Austin et al. 2003, p.3-4）。創設後の最初の10年間に議論された社会的企業研究の概念は、下図のように4つの研究領域が相互に関連していると整理されるものとなった。4つの研究領域とはすなわち、社会的企業の戦略およびマネジメント（strategy and management of social enterprise）、企業統治（Governance）、企業としての社会セクターへの参加（corporate involvement in the social sector）、社会的・資金的資源の流動性（mobilization of social and financial resources）である（Austin et al. 2003, p.5）。



(Austin et al. 2003, p.5 より引用)

図 2-1 SEI の社会的企業研究の概念

非営利セクターを取り巻く状況が時代とともに変容しつつある中で、伝統的な非営利組織マネジメント研究からの転換を模索するうち、SEI が特に着目したのは、非営利セクターがビジネスの領域にも活動の場を広げつつあると同時に、ビジネスセクターもまた、切っても切り離せない形で必ず社会セクターと接点をもつ存在だという点であった (Austin et al. 2003, p.3)。Austin et al. (2003) では、SEI の社会的企業研究の出発点として、解決しようとする社会問題に視点を置くべきとの考えから、営利と非営利が交錯する特異な構造をもつ社会的企業について、非営利組織マネジメントにビジネスの知識を適用することでギャップを見出し、新たな知識の創造につなげようと議論が重ねられたのが SEI の最初の 10 年間であった、と述べられている (Austin et al. 2003, p.1)。SEI 創設から 2003 年までの 10 年間のこれらの議論を通して、SEI のミッションはマネジメントに関する知識を創造し移転すること、と定義されるに至った (Austin et al. 2003, p.5)。

SEI における社会的企業研究に関わった研究者の数は多く、専門分野も多岐にわたり、個々の研究者の関心領域と研究活動を通じて、社会的企業研究の裾野が SEI を震源地として広がっている。Austin et al. (2003) に名前が挙げられている主な研究者は、James Austin、J. Gregory Dees、Jane Wei-Skillern、Michael Porter、Robert Kaplan らである。SEI 創立メンバーの筆頭である James Austin と J. Gregory Dees は社会的企業と社会起業家、セクター間パートナーシップなど社会セクターにおける事業組織とその振る舞いを対象とする研究者であり、現在 SEI の社会的企業研究の中心的存在である Jane Wei-Skillern は非営利組織研究の専門家、経営戦略を専門とする Michael Porter とバランス・スコアカードの開発者のひとりである Robert Kaplan は既に世界的に名の知られた研究者である。

このなかで注目されるのは、SEI 創立メンバーの 1 人である J. Gregory Dees である。Dees が 2002 年にデューク大学ビジネススクールに設立した Center for the Advancement of Social Entrepreneurship (CASE) は社会起業家を専門とする教育研究機関である。Brock & Ashoka (2008) には、社会起業家を専門とする専攻・副専攻あるいは社会起業家教育プログラムを設置している教育機関が掲載されている。そのなかで米国内の大学・研究機関について、その社会起業家専攻・副専攻あるいは教育プログラムの設置年を調べた

ところ、下表のとおりであった。

表 2-1 米国大学の社会起業家研究機関・教育プログラム

大学(院)	専攻・副専攻・教育プログラム等	設置年
Belmont University	Social Entrepreneurship Program	2008
Berea College	Entrepreneurship for the Public Good (EPG) Program	2002
Economic Self-Reliance Center, Brigham Young University Marriott School	Social Entrepreneurship Program	2003
College of Business, Colorado State University	The Global Social and Sustainable Enterprise (GSSE)	2007
Columbia Business School, Columbia University	The Social Enterprise Program (SEP)	1983
The Fuqua School of Business, Duke University	Center for the Advancement of Social Entrepreneurship (CASE)	2002
Harvard University	The Social Enterprise Initiative	1993
Farmer School of Business, Miami University	Center for Social Entrepreneurship	2006
New York University	Catherine B. Reynolds Foundation Program in Social Entrepreneurship	2006
Kellogg School of Management, Northwestern University	The Social Enterprise at Kellogg (SEEK) program	2006
Brock School of Business, Samford University	The Social Entrepreneurship Program	不明
Stanford Graduate School of Business, Stanford University	Center for Social Innovation	1999
The Deming Center for Entrepreneurship, Leeds School of Business, University of Colorado at Boulder	Sustainable Venturing Initiative (SVI)	2005

(Brock & Ashoka 2008 に基づき筆者作表)

上記設置年の傾向から、米国の社会的企業または社会起業家に関する学術研究と教育は、概ね 1990 年代以降に盛り上がりを見せている動きであることが分かる。また、社会起業家 (Social Entrepreneurship) を中心的な研究対象として明示した研究機関として、デューク大学に CASE が設置された 2002 年は、米国内でも先駆的であったといえる。

2.1.2. 米国における社会起業家研究と概念定義

上述のような経緯から、米国において社会起業家に関する研究文献が見られ始めたのは概ね 1990 年代後半からといってよい。「社会起業家」という概念定義をめぐる議論は、広く欧州やオーストラリア、日本においても社会起業家研究が始まっている現在も続けられているが、Mair & Martí (2006) において、社会起業家の概念は依然として十分に定義されていないとされているとおり (Mair & Martí 2006, p.36) ⁱⁱ、依然として「社会起業家」が意味するところは曖昧さを含んだままである。以下では、社会起業家の概念定義に言及している主な先行研究を概観する。

さまざまな主体とミッションが混在する非営利セクター全体を俯瞰的にとらえ、多様な事業主体とミッションを概念的に分類・整理した研究が、当時ハーバード大学ケネディスクールで教鞭を執っていた Peter Frumkin による Frumkin (2002) である。

Frumkin (2002) では、非営利セクターをノンプロフィット・ボランタリーセクター (nonprofit and voluntary sector) と呼び、多様な活動主体を幅広く包摂するセクターととらえている (Frumkin 2002, p.9) ⁱⁱⁱ。多様な主体のひとつである社会的企業について

Frumkin (2002) は、Dees (1996) および Dees (1999) によるとらえ方を踏襲し、投資家が金銭的な利得を求めないこと、社会的な動機をもつ働き手を擁すること、コストを下回る価格を消費者に提供すること、ミッション優先の統治が行われていること、の4点において共通する組織であると述べている (Frumkin 2002, p.135) ^{iv}。

そのうえで Frumkin (2002) は、ノンプロフィット・ボランティアセクターで行われる活動について、活動の動機となっているのが需要 (demand) か供給 (supply) か、また、コミュニティにとって重要な課題解決の道具として (instrumental) の活動か、参加する個人の価値表現の場として (expressive) の活動か、の二つの側面からそれぞれ2分類し、この広義の非営利セクターの主体と活動を下図のように「社会起業家 (Social Entrepreneurship)」「サービス提供 (Service delivery)」「市民参加・政治参加 (Civic and political engagement)」「価値および信念 (Values and faith)」の4機能からなると分析している。

	Demand-side orientation	Supply-side orientation
Instrumental rationale	<p><u>Service delivery</u></p> <p>Provides needed services and responds to government and market failure</p>	<p><u>Social entrepreneurship</u></p> <p>Provides a vehicle for entrepreneurship and creates social enterprises that combine commercial and charitable goals</p>
Expressive rationale	<p><u>Civic and political engagement</u></p> <p>Mobilizes citizens for politics, advocates for causes, and builds social capital within communities</p>	<p><u>Values and faith</u></p> <p>Allows volunteers, staff, and donors to express values, commitments, and faith through work</p>

(Frumkin 2002, p.25 より引用)

図 2-2 非営利活動の4機能

上記の分類に基づいて Frumkin (2002) では、「社会起業家」を、社会的企業を創出する手段ないし媒体と位置づけ、多様なビジョンの実現を追求する社会起業家のチャネルあるいは手段としての役割を果たす第4のセクターとして定義している (Frumkin 2002, p.129) ^v。

社会起業家に言及している20の先行文献を挙げてレビューした Weerawardena & Sullivan Mort (2006) では、それぞれの社会起業家の定義を下表のようにまとめている。

表 2-2 社会起業家関連の先行文献と定義 (1)

筆者	論文の焦点・目的	社会起業家の定義
King and Roberts (1987)	州政府の政策に関する公的セクターの起業家のインパクトを記述する	イノベーションおよびリーダーシップの特徴に関して定義づけられる
Waddock and Post (1991)	社会起業家は誰で何を行うのかを定義する	公的な組織を創設もしくは工夫することによって乏しい公的資源の既存の配分方式を大きく変更する
Campbell (1997)	医療産業に焦点をおきつつ、新しい社会的目的を志向する事業の開発を規定する	社会的目的を志向する事業が求められる製品・サービスをコミュニティに提供し、収益を生み出すことのできない活動を支援するための利益を生むこと
Henton et al. (1997)	コミュニティの成長に対する市民起業家の貢献について概説する	市民起業家は、機会を認識し共同の善のために働くよう他者を結集させる
Leadbeater (1997)	英国の社会保障制度がなし得ないサービスを提供するための社会起業家の活用法を調査する	満たされていない社会的需要を満足させる用に供されるべき未活用の資源のこと
Cornwall (1998)	低所得コミュニティにおける起業家の社会的インパクトを記述する	起業家はそのコミュニティを改善する社会的責任を負う
Dees (1998a)	社会起業家の定義づけ	(社会的ミッション、新たな機会の追求、持続的イノベーション、大胆な行動、高い説明責任感、の5つの重要な特質によって社会起業家を概念化)
Dees (1998b)	非営利組織が資金を得るための戦略を概説する	非営利組織が新たな資金源と資金調達戦略を見出すこと
Prabhu (1998)	社会起業家的なリーダーシップの概念について調査する	社会変化およびクライアントグループの開発を第一のミッションとする起業家的な組織
Ryan (1999)	大規模な営利企業が非営利組織の運営に参入することのインパクトを考察する	(定義づけなし)
Wallace (1999)	コミュニティ開発を促進するうえでの社会的目的をもつ事業体の役割を検討する	起業家はそのコミュニティを改善する社会的責任を負い、その社会的責任はコミュニティにおける社会的・政治的結束に由来する
Borins (2000)	2つの事例における起業家的な公的リーダーについて、その特質を評価する	公的セクターの組織において革新を実行するリーダー
Thompson et al. (2000)	民間セクターの社会起業家を概観する	民間セクターの主体による活動に焦点を当てれば、ソーシャル・キャピタルを醸成する目的で何か新しいものもしくは何か異なるものを付加する過程のこと
Canadian Centre for Social Entrepreneurship (2001)	社会起業家に関する一般評論	革新的な二重のボトムライン構想が民間、公的、ボランティアの各セクターから登場している。「二重のボトムライン」では、投資が金銭的・社会的収益率の両方を確実に生み出すことを重視する
Hibbert et al. (2001)	社会起業家的な構想に起因する消費者の特性を計測する	営利目的よりも社会的な目的のために企業家的な行動を活用すること。あるいは不利な立場にある特定のグループに便益をもたらすための利益を生み出す事業のこと
Smallbone et al. (2001)	英国における社会的企業を概観し社会起業家の事業開発を支援するための政策方針を打ち出す	社会的な目的のために所有され取引を行う競争的企業として定義される社会的企業
Cook, Dodds, and Mitchell (2002)	社会起業家が社会保障制度構想にとって代わることができるというアイデアを誤った危険な考え方として攻撃する	市場の力を公共の利益のために利用しよう意図された公的セクター、社会セクター、ビジネスセクター間の社会的パートナーシップ
Shaw et al. (2002)	社会起業家に関する包括的な概観	社会的課題に対して、ビジネス起業家が富の創出のために用いるのと同じ事業および想像力を適用すること
Thompson (2002)	社会起業家の領域を概観し、社会起業家が誰で、何を、いかなる支援が可能かを考察する	ソーシャル・キャピタルを醸成する目的で何か新しいものもしくは何か異なるものを付加する過程のこと
Sullivan Mort et al. (2003)	社会起業家を複合的な特質から構成されるものとして概念化する	新しい社会的組織の設立と既存組織における継続的なイノベーションにつながるような機会を追求し認識すること

(Weerawardena & Sullivan Mort 2006, p.23-24 より抜粋して筆者作表・日本語訳)

Weerawardena & Sullivan Mort (2006) で取り上げられたこれら 20 の論文は、1987 年から 2003 年ごろの間に書かれており、各論文の目的や属する専門分野 (domain) は一つではない。しかしなかでも、表 2-2 中で「Dees (1998a)」とされている Dees (1998) による定義が、米国における近年の社会起業家の定義をめぐる議論の中心となっている。Dees (1998) による定義では、社会起業家を社会セクターにおける変革者 (change agent) であるとしたうえで、社会的価値の創出をミッションとする、ミッション遂行のための機会を追求する、イノベーションの導入と試行錯誤を繰り返す、手持ちの資源にとらわれず大胆に行動する、高い説明責任を示す、という 5 つの特性をもつと定義している (Dees 1998 revised in 2001, p.4) ^{vi}。

Dees (1998) は、既存の起業家研究における起業家の特質を集約し、そうした特質をもつ社会セクターにおける起業家を社会起業家ととらえたうえで (Dees 1998 revised in 2001, p.3-4) ^{vii}、上記の社会起業家の定義づけを行っている。

米国の社会起業家研究において、この Dees (1998) を参照しつつ社会起業家の定義をめぐる議論を整理しようとする先行文献は、概ね 2005 年前後から見られるようになる。Mair & Martí (2006) がそのひとつであり、「social entrepreneurship」と表記される社会起業家の定義は行動とプロセスに、「social entrepreneurs」と表記される社会起業家の定義はその取り組みの創始者に、そして「social enterprises」と表記される社会的企業の定義は社会起業家の成果を参照する概念である、と整理している (Mair & Martí 2006, p.37) ^{viii}。

その上で Mair & Martí (2006) では「social entrepreneurship」と表記される社会起業家を、革新的な資源活用によって社会的変革の触媒となり、社会のニーズを解決するための機会を追求する、といったプロセスとして、広く定義している (Mair & Martí 2006, p.37) ^{ix}。

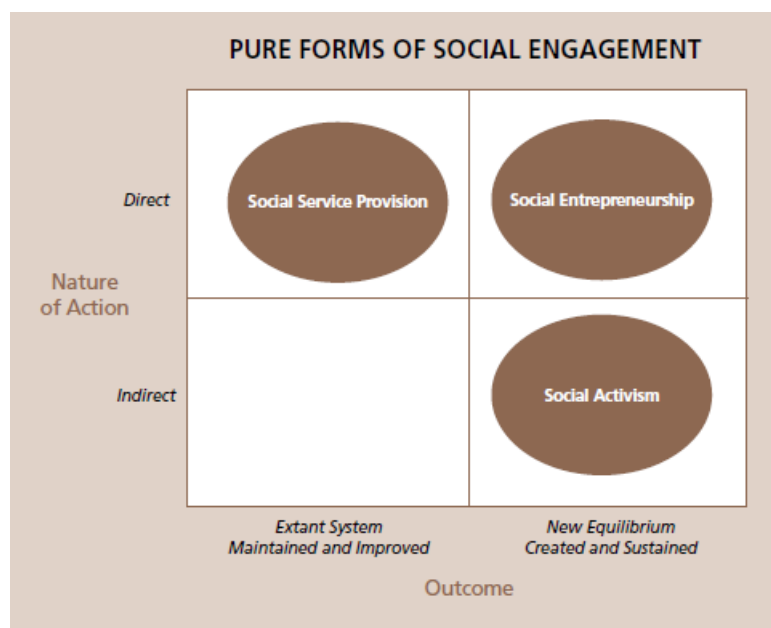
また、前節で述べた SEI の創立者 James Austin らによる Austin et al. (2006) では、社会起業家の定義には、営利か非営利かに関わらず社会的目的をもつ革新的な活動すべてを含む広義のものから、市場原理やビジネススキームを採り入れた非営利セクターにおける活動に限定する狭義のものまで、文献によって幅があることを概観したうえで、革新的な社会的価値創造の活動として、社会起業家を定義している (Austin et al. 2006, p.2) ^x。

Martin & Osberg (2007) は、Apple Inc.の創業者 Steve Jobs 氏と Steve Wozniak 氏や、eBay の創業者である Pierre Omidyar 氏と Jeff Skoll 氏など、ハイテク分野で大きな成功を遂げたビジネス起業家と、俳優 Robert Redford 氏や Grameen Bank 創設者 Muhammad Yunus 氏のような社会起業家とを対比させることで社会起業家の定義を見出そうとした研究である。このなかで、ビジネス起業家と社会起業家はともに、機会をとらえ、絶えずビジョンを追求し、アイデアを実現するプロセスを通じて精神的に報われる、という点で共通しているが、追求する価値それ自体において区別される、と述べられている (Martin & Osberg 2007, p.34) ^{xi}。

Martin & Osberg (2007) において、ビジネス起業家が追求する価値は、自身あるいは

投資家という個人が得る金銭的な利益であるのに対し、社会起業家が追求する価値は、その活動が営利であるか非営利であるかにかかわらず、社会的利益であるとされる。この点から Martin & Osberg (2007) は、「社会起業家」は3要素からなると定義している。すなわち、社会的排除の原因となる不公正な均衡を見出すこと、機会を見出すこと、新たな均衡を生み出すこと、の三つである (Martin & Osberg 2007, p.35)。

Martin & Osberg (2007) ではこのように定義したうえで、社会奉仕と社会運動の二つのタイプの社会活動は社会起業家からは除外してとらえるべき活動形態であるとしている。その理由を説明するものとして掲げられているのが下図である。



(Martin & Osberg 2007, p.38 より引用)

図 2-3 社会活動の純粹形態

社会活動を活動の性質と成果（アウトカム）の2軸でとらえ、社会奉仕は直接的な活動であり、その成果は既存のシステムを整備し改善するもの、社会運動は間接的であるが成果として新たな均衡を生み出し持続させるもの、社会起業家は直接的でかつ成果として新たな均衡を生み出し持続させる活動である、と整理されている。

この Martin & Osberg (2007) のなかでビジネス起業家の代表として挙げられている eBay 創業者 2 人のうち、Jeff Skoll 氏が 1999 年に創設した Skoll Foundation は、現在、後述する「Ashoka: Innovators for the Public」「Schwab Foundation for Social Entrepreneurship」と並び、代表的な社会起業家支援組織のひとつとなっている (渡辺・露木 2009, p.3)。

このほか、Dees (1998) を含む先行文献調査を行ったうえで社会起業家を定義している文献としては、Paul C. Light による Light (2008) がある。Light (2008) における定義では、社会起業家は社会問題を解決するために持続可能で大規模な変革を追求する個人や組織による取り組みであるとされている (Light 2008, p.48) ^{xii}。

以上、本節で挙げたこれらの文献では、いずれも社会起業家の概念定義に関する先行研究として Dees (1998) に言及されているが、これ以外にも独自に社会起業家の概念定義を行っている文献として、Kramer (2005) および Hartigan & Billimoria (2005) が挙げられる。前者は、ハーバード大学教授の Michael Porter とともにコンサルティング NPO 「FSG Social Impact Advisors」を設立した Mark R. Kramer による、社会起業家分野におけるイノベーション評価に関する調査報告書である。Kramer (2005) では、「social entrepreneur」としての社会起業家を、営利か非営利かを問わず大規模で持続的な組織変革を目的とする組織を創設・牽引する人物として定義している (Kramer 2005, p.6) ^{xiii}。

後者の Hartigan & Billimoria (2005) は、世界的な社会起業家支援組織のひとつである Schwab Foundation for Social Entrepreneurship (以下、Schwab Foundation) の理事を務める Pamela Hartigan と、インドでストリートチルドレン救済のためのホットライン「Childline」を創設した社会起業家 Jeroo Billimoria による共著論文である。このなかで社会起業家については、イノベーションと資源と機会を結びつけることによって社会問題に対する実用的なソリューションを見出し、問題を解決することで社会的価値を創造する人物と説明されている (Hartigan & Billimoria 2005, p.2-3) ^{xiv}。

これらのほか、Hartigan & Billimoria (2005) と同様に社会起業家本人による文献として Yunus (2005) および Drayton (2006) があるが、いずれも実践における社会起業家の特徴を具体的に描写しているものの、社会起業家の概念定義については触れられていない。

以上、本節で挙げた米国における主な社会起業家研究者による「社会起業家」の概念定義を整理したのが下表である。

表 2-3 社会起業家関連の先行文献と定義 (2)

筆者	文献の焦点・目的	社会起業家の定義
Frumkin(2002)	米国非営利セクターの4つの機能(サービス提供/市民参加・政治参加/価値・信念/社会起業家)の分析・抽象概念化	供給サイドアプローチを、非営利組織の道具的役割に関する視点と結びつけることによって、(非営利)セクターの4つ目の機能を定義することができる。すなわち、新しい種類の社会起業家のチャネルであり媒体・手段たる役割である
Hartigan & Billimoria(2005)	実践者の視点から社会起業家たることの意味を追究する	イノベーションと資源と機会とを結びつけることによって、社会問題に対する実践的ソリューションを見出す。また、社会的価値を創出するため、新規のプロセス・製品・サービスあるいは複雑な社会問題を解決するイノベーションを実践と結びつける独自の方法を見出す
Kramer(2005)	すでに実践されている手法を文書化することにより、社会起業家の領域における多様な評価アプローチについて研究する	営利か否かにかかわらず組織を立ち上げ、その先頭に立つ人物であり、その組織は、新規のアイデア・方法論・態度変化の導入を通じて広範で持続的で体系的な変革を生み出すことを目的としている
Austin et al.(2006)	商業的起業家の分野で広く用いられている分析モデルを使って、商業的起業家と社会起業家とを比較分析する	非営利、ビジネス、政府の各セクター内もしくはセクターを横断して起こりうる、革新的で社会的な価値を創出する活動
Mair & Martí(2006)	社会起業家研究における複数の理論的視点の重なりとして定着している概念を紹介することにより今後の研究の刺激とする	社会変革の触媒となり、かつ/または社会的ニーズを解決する機会を追求するための革新的な資源の活用・組み合わせを含むプロセス
Martin & Osberg(2007)	伝統的な社会サービス組織と社会起業家との違いを浮き彫りにすることにより、社会起業家を定義する	社会起業家は以下の3つの構成要素からなる。 (1) 自らに便益をもたらすための金銭的手段や政治的影響力を持たない人々に対する排除・疎外・苦難を惹き起こす一定の本質的に不公正な均衡の特定 (2) 不公正な均衡における機会の特定、社会的価値配分の開発、インスピレーションと創造性と直接行動と勇気と不屈の精神をもつことと、それによる国家の支配への挑戦 (3) 抑圧されていた可能性を解放しあるいは対象グループの苦難を緩和する、新たな安定した均衡の構築と、新たな均衡を取り巻く安定したエコシステムを生み出し対象グループと広く社会のためによりよい未来を保障すること
Light(2008)	社会起業家の定義に関する議論を概観して4つの構成要素に基づく独自の調査・分析を行う	重大な社会問題を解決するために政府、非営利組織、営利企業が実行する型破りなアイデアを通じて持続可能で広範な変革を追求する、個人、グループ、ネットワーク、組織、あるいは組織どうしの提携

(筆者作表・日本語訳)

2.2. 社会起業家研究におけるイノベーションの概念

Dees & Anderson (2006) によれば、1990年代初めに社会起業家をめぐる学界での議論が「社会的企業学派 (The Social Enterprise School of Thought)」と「社会イノベーション学派 (The Social Innovation School of Thought)」の2つに大きく集約された (Dees & Anderson 2006, p.41)^{xv}。Dees & Anderson (2006) はこれら2学派を概観したうえで、イノベーション全般に関する重要な先行研究の理論展開のなかに社会イノベーション

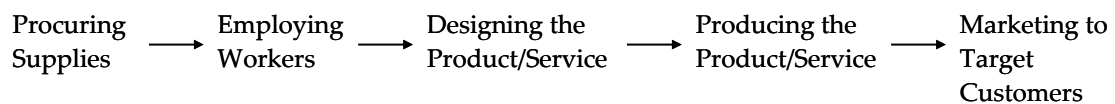
が組み込まれていることを挙げ（Dees & Anderson 2006, p.47-48）^{xvi}、これらの先行研究は新たな研究領域を形成するには至っていないとしつつも、その重要性を指摘している。そのうえで、今後の社会起業家研究が向かう方向性について、2 学派を包括する新たな社会起業家の定義を求めるのではなく、2 学派を社会イノベーション学派寄りに融合し、今後の社会起業家研究の主要な流れとして、社会イノベーションの事業化に焦点を当てていくことを提案している（Dees & Anderson 2006, p.60-61）。

社会イノベーションの事業化に取り組む社会起業家について、Dees & Anderson (2006) の説明のなかで柱となっている要素は、イノベーション、手法の組み合わせ、社会的価値の創出、そして持続可能かつ広範なインパクトの 4 つである。

第 1 に、ここでいうイノベーションは、Dees (1998) と同様に Schumpeter による定義を踏襲している（Dees & Anderson 2006, p.50）^{xvii}。

第 2 に、手法の組み合わせについては、ビジネスの手法と社会的な目的をもつ事業とを結びつけることを意味するものと解釈される（Dees & Anderson 2006, p.50-51）^{xviii}。

第 3 に社会的価値の創出については、下図のようなフレームワークが示されている。



（Dees & Anderson 2006, p.52 より引用）

図 2-4 社会的価値の創出プロセス

そして第 4 に、持続可能でかつ広域にわたるインパクトをもつことについては、持続可能性と広域にわたるインパクトがいずれも社会イノベーションの事業化において重要な要因であるとされる（Dees & Anderson 2006, p.52）^{xix}。

本研究では、社会起業家研究におけるイノベーション、すなわち社会イノベーションについて、Dees & Anderson (2006) による上記のような解釈を踏襲するとともに、Rogers (2003) の普及理論との融合を図ることにより、Dees & Anderson (2006) で提唱されている社会イノベーション学派と社会的企業学派とが交差する視点から事例研究を行うこととする。

2.3. 社会起業家研究におけるイノベーションに関する先行研究

前節で取り上げた Dees (1998) および Dees & Anderson (2006) の筆者 J. Gregory Dees は、非営利組織のマネジメント研究の一環として社会的企業研究を行ってきたハーバード大学 SEI の創立メンバーの 1 人であった。Dees (1998) において定義された社会起業家の概念は、Say や Drucker による起業家の概念と Schumpeter によるイノベーションの概念が採り込まれたものであり、Dees & Anderson (2006) においてこの定義は社会イノベーション学派に属すると整理された。本節では、これら 2 つの先行文献で参照されているものを中心に、イノベーションに関する先行研究を概観する。

Dees & Anderson (2006) において社会イノベーション学派に属するとされた Dees

(1998) の社会起業家の定義は、経済学者 Joseph Alois Schumpeter や Peter F. Drucker による起業家の概念を参照している (Dees 1998, p.1-2)。これらの研究者は、イノベーションの概念を次のようにとらえている。

シュムペーター (1977) においては、「新結合の遂行」という表現で5つのイノベーション類型が記述されている。すなわち、「新しい財貨」「新しい生産方法」「新しい販路の開拓」「原料あるいは半製品の新しい供給源の獲得」「新しい組織の実現」の5つである (シュムペーター 1977, p.183)。

次に、Drucker (1985) におけるイノベーションの定義では、「資源の生産力を変えること」、あるいは「消費者が資源から得られる価値や満足を変えること」とされている (Drucker 1985, p.33)。さらに Drucker (1985) では起業家とイノベーションの関係について、成功する起業家は新しいビジョンに基づいて既存の資源を組み合わせることで新たな価値を創造し社会に貢献するのであって、この新たな価値を生み出す機会を意識的かつ組織的に追求することがイノベーションである、と説明されている。(Drucker 1985, p.34-35)

企業や起業家による活動に関わるイノベーションの概念定義として代表的な、これら2つの定義のほかに、より抽象化された概念定義の代表が、Everett M. Rogers によるものである。Rogers (2003) においては、イノベーションとは、創出されてからの時間経過にかかわらず、新しいと知覚されたアイデアであるとして、きわめて広く定義されている (Rogers 2003, p.12)。

イノベーションに関する以上のような先行研究が総合されたのが、Dees (1998) による社会起業家の定義といってよいだろう。この定義をベースとする社会イノベーション学派では、社会起業家を社会イノベーションの担い手たる変革者 (change agent) ととらえており、Dees & Anderson (2006) では社会イノベーション学派の主要なドライビングフォースとなった1人の人物とその創設組織を変革者の具体例として挙げている。1980年に社会起業家支援組織「Ashoka: Innovators for the Public」(以下、Ashoka)を創立した Bill Drayton である (Dees & Anderson 2006, p.44) ^{xx}。

この Bill Drayton が創設した Ashoka が現在、公式に明示している定義では、社会起業家とは社会問題に対する革新的な解決手段をもつ個人であるとされる (Ashoka ウェブサイト) ^{xxi}。

Ashoka では、社会起業家をこのように定義したうえで、社会起業家をフェローとして認定する候補者の選出に際して、「A New Idea」「Creativity」「Entrepreneurial Quality」「Social Impact of the Idea」「Ethical Fiber」の5基準に拠っていることを公式ウェブサイトで明示している (Ashoka ウェブサイト) ^{xxii}。この Ashoka による社会起業家候補の選出基準について、具体的には「5.1.2. 質問票調査による要因分析の枠組み」において詳述するが、ここでは2つの点に注目したい。第1は、社会起業家が課題解決のために適用する解決法に革新性が求められていること、そして第2は、社会起業家が創出する新しいアイデアは広範な変革を伴うこととされている点である。前者は「イノベーション」の概念であり、後者は「普及」の概念である。

Ashoka と創設者 Bill Drayton による「イノベーション」の概念がどのようにとらえられているかについて明確な定義づけはなされていないが、上記の社会起業家に関する定義から、社会起業家がイノベーションの実行者と考えられていることには疑いがない。また、社会起業家候補の 5 つの選出基準のうち「Social Impact of the Idea」に関する説明には、「Ashoka は全国規模のインパクトを生じる引き金となるようなアイデアにのみ関心をもつ」（Ashoka ウェブサイト）^{xxiii}と記述されており、Ashoka においては、社会起業家によるイノベーションの社会的インパクトの要素が最も重要視されていることが分かる。ここから、Ashoka における「普及」の概念は、社会起業家によるイノベーションを通じて社会的インパクトが生じ、社会変革が起こることを意味するものであろうと考えられる。

Ashoka とその創設者 Bill Drayton が社会起業家の代表例として挙げられたことにより、Dees & Anderson (2006) は、社会イノベーション学派と社会的企業学派の融合を提唱するだけでなく、学界における社会起業家研究と社会起業家による実践的な社会起業家研究とをつなぐアプローチを提案する意義深い文献となっているといえよう。

Dees & Anderson (2006) 以降の社会起業家研究では、社会起業家の具体的な事例をイノベーションの普及の視点から取り上げる研究文献が出てきている。前節で触れた Martin & Osberg (2007) が、そのひとつである。

Martin & Osberg (2007) の著者は 2 名とも Skoll Foundation の役員であるが、Skoll Foundation がウェブサイトに掲載している定義では、社会起業家は社会のための変革者であると明記されており（Skoll Foundation ウェブサイト）^{xxiv}、Dees (1998) に代表される社会イノベーション学派の定義をほぼ踏襲した考え方に基づく社会起業家支援組織であることがうかがわれる。

Martin & Osberg (2007) では、起業家の活動成果としての新たな均衡は大衆市場による採用と模倣と創造によって生み出される、という考え方が述べられている（Martin & Osberg 2007, p.34）^{xxv}。この考え方を前提として、Martin & Osberg (2007) では、社会起業家を（1）不公正な均衡の特定、（2）機会の特定、（3）新たな均衡の構築、の 3 要素からなると定義していた（Martin & Osberg 2007, p.35）。このうち 3 番目の要素として定義されているのは、社会全体の利益を視野に入れた新しい均衡の構築ということであり（Martin & Osberg 2007, p.35）^{xxvi}、Martin & Osberg (2007) による社会起業家の概念には、活動成果としての普及の概念が含まれていると考えられる。

Martin & Osberg (2007) の 2 人の著者が役員を務める Skoll Foundation においても、当然のことながら、社会起業家とその取り組みに関する考え方には普及の概念が色濃く含まれている。Skoll Foundation は 2003 年、英国オックスフォード大学 Saïd Business School に 444 万ポンドを投じて「Skoll Centre for Social Entrepreneurship」を開設、2004 年以降、毎年「Skoll World Forum for Social Entrepreneurship」を開催し、ここで選ばれた社会起業家による活動組織は、「Skoll Awards for Social Entrepreneurship」（以下、SASE）受賞者として Skoll Foundation から 3 年間にわたり投資を受けることができる。この SASE の受賞候補として選考対象となるために求められる応募条件では、社会起業

家に率いられた組織であることを始め、8項目の条件が明記されているが、均衡の変化を生ぜしめる明確で長期的な道筋を示すこと、および、事業の拡大計画を明示することの2条件において、普及志向の取り組みであることを求めている。(Skoll Foundation ウェブサイト) ^{xxvii}

以上のように、Dees (1998) および Dees & Anderson (2006) において言及されたイノベーションに関する先行研究を概観していくと、前節でみた非営利組織のマネジメント研究から社会的企業研究を経て派生してきた社会起業家研究の領域では、経済学の視点からみた起業家・イノベーション研究、普及研究、そして実際の社会起業家とその支援組織が現実に即して打ち出してきた考え方が融合して、現在の社会イノベーション学派と呼ばれる社会起業家研究が形成されてきたことが分かる。

本研究の後半では、本節で概観した社会イノベーション学派における概念定義をベースとして、イノベーション普及の観点から社会起業家の概念を定義したうえで、日本の社会起業家による社会イノベーションについて事例研究を行い、日本の社会福祉分野における社会起業家の取り組みの普及過程における特徴的な要因を抽出したい。

2.4. 欧州の社会的企業発展の経緯と社会的企業・社会起業家研究

前節まで、米国における社会起業家研究の動向と主な先行研究を概観したが、同様の研究は欧州においても発展してきている。ただし、本研究で着目している1990年代以降の社会的企業研究・社会起業家研究の動向は、欧州と米国とは異なる論調となっているため、本節において、欧州における社会的企業研究・社会起業家研究の動向と代表的な先行研究を概観し、米国との相違点に言及する。

1990年代以降の欧州における社会的企業に関する最初の動きは、1991年のイタリアでの「法律1991年11月8日第381号“社会協同組合の規程”」(以下、法律第381号)制定である(立教大学大学院2006)。立教大学大学院(2006)によれば、この法律第381号によって法制化された「社会協同組合」とは次のような法人組織を指す。

第1条(定義)

- ① 社会協同組合は、(a) 社会・保健サービスおよび教育サービスの運営、(b) 不利な状況におかれた人々の労働参加を目的とする農業・工業・商業およびサービス等のさまざまな活動の展開、をつうじて市民の社会的統合を図り、人間的向上を図るといふ共同体の一般意志の追求を目的とする。
- ② 社会協同組合については、本法と齟齬をきたさない限りにおいて各社会協同組合が活動する分野にかかる協同組合諸規定が適用される。
- ③ 社会協同組合は、どのような様態をとるものであっても、組合名に「社会協同組合」を冠せねばならない。

(立教大学大学院 2006, p.20)

このイタリアの法律第381号以降にみられる社会的企業に関する先行文献で注目さ

れるのは、Borzaga & Defourny (2001) である。

Borzaga & Defourny (2001) は、1996年から1999年の4年間にわたり欧州の社会的企業について行われた大規模調査研究の成果をまとめた文献である。この大規模調査研究は、EU加盟国の研究者ネットワーク「European Research Network」(以下、EMES)が、オーストリア、ベルギー、デンマーク、フィンランド、フランス、ドイツ、ギリシャ、アイルランド、イタリア、ルクセンブルグ、ポルトガル、スペイン、スウェーデン、オランダ、英国の15カ国の社会的企業を調査した共同研究プロジェクトであり、15カ国の共通の基準として、経済的な基準と起業組織の社会的側面についての基準の2軸から、社会的企業を定義している。経済的基準として挙げられているのは、「財・サービスの生産・供給の継続的活動」「高度の自律性」「経済的リスクの高さ」「最少量の有償労働」の4項目である(Borzaga & Defourny 2001, p.16-17)^{xxviii}。また、起業組織の社会的側面に関する基準として挙げられているのは、「コミュニティへの貢献という明確な目的」「市民グループが設立する組織」「資本所有に基づかない意思決定」「活動によって影響を受ける人々による参加」「利潤分配の制限」の5項目である(Borzaga & Defourny 2001, p.17-18)^{xxix}。

Borzaga & Defourny (2001)の5年後に出版されたNyssens (2006)は、2001年から2004年にかけて、EU加盟11ヶ国・162の雇用対策社会的企業「WISEs (work integration social enterprises)」について、その組織ガバナンスや調達資源、公共政策との関わりなどについて調査と考察を行った調査プロジェクト「Project on the Socio-Economic Performance of Social Enterprises in the Field of Work-Integration (PERSE)」の成果をまとめた文献である。同プロジェクトもEMESによる大規模調査であり、Nyssens (2006)においてもBorzaga & Defourny (2001)と同様に、前出のEMESによる社会的企業の定義が採用されている。少なくともEU加盟国の社会的企業については、EMESによる定義が、これら二つの大規模調査を通して実証されていると考えてよいだろう。

欧州評議会(Council of Europe)による1996年の「修正欧州社会憲章(Revised European Social Charter of 1996)」には下記のような条項がある。

30 Everyone has the right to protection against poverty and social exclusion.

(Council of Europe 1996)

この条項の文末にある「social exclusion」とは、社会的排除された人々の問題を指す。EUにおいても、「1980年代末から従来加盟各国の主権の範囲にあるとみなされてきた失業と貧困問題が、欧州全体に共通した重要課題となるにつれ、EUの政策課題として浮上してきた。同時に、この時期フランス出身のジャック・ドロールが欧州委員会委員長であったことから、この失業と貧困問題は社会的排除という新たな概念と関連づけられて議論されるようになった」(福原 2006, p.14-15)ことから、社会的排除との関いは欧州における重要な政策目標のひとつとされている。

このような背景をもつ欧州圏において、社会起業家に関する専攻・副専攻あるいは教

育プログラムを設置している教育機関の有無はどうか。2.1.1.節において参照した Brock & Ashoka (2008) では、欧州の大学の社会起業家研究機関・教育プログラムの設置は、下表の5カ国8機関に留まっている。

表 2-4 欧州の大学の社会起業家研究機関・教育プログラム

大学(院)	専攻・副専攻・教育プログラム等	設置年
INSEAD Social Innovation Centre	Social Entrepreneurship Initiative	2005
Liverpool John Moores University	MA Social Enterprise Management Programmes	2001
Roskilde University	The Centre of Social Entrepreneurship(CSE)	不明
University of Bologna	Master in International Studies in Philanthropy and Social Entrepreneurship(MISP)	2007
University of Cambridge	Masters Degree in Social Enterprise and Community Development	2006
University College Cork	MBS in Co-operative and Social Enterprise, Centre for Co-operative Studies	不明
School of Social Sciences, Media and Cultural Studies, University of East	BA Social Enterprise and MA in Social Enterprise: Development & Management	不明
University of Oxford	MBA Programmes, Skoll Centre for Social Entrepreneurship	2003

(Brock & Ashoka 2008 に基づき筆者作表)

社会起業家研究機関・教育プログラムを設置している8機関のうち、専攻・副専攻・教育プログラムの名称に「社会起業家(Social Entrepreneurship)」を冠しているのは半数の4機関であり、残り半数は社会的企業(Social Enterprise)を中心テーマに据えた専攻・副専攻・教育プログラムであるが、いずれにしても社会的企業に関する研究ネットワーク EMES による調査研究に参加した EU 加盟国が、Borzaga & Defourny (2001) の調査では15カ国、PERSE では11カ国であったのと比べると少ないといえる。

また、上記設置年の傾向から、欧州においては概ね2000年代に入ってから、社会起業家に関する学術研究と教育の動きが盛り上がり始めたと考えられる。2.1.1.節の最後に表 2-1 として掲げたとおり、米国では同様の傾向が1990年代からみられていた。この点を考え合わせると、欧州においては、社会起業家というヒーロー的な個人の働きに注目するよりも、社会的に不利な立場におかれている人々を対象とした社会福祉サービスを実施する事業主体の形態のひとつとしての社会的企業の意義に注目する考え方が根強かったであろうと推察される。米国において社会起業家研究・教育が活発化したことで、従来は社会起業家に着目することが少なかった欧州の社会的企業研究・教育に、何らかの影響を与えたことも考えられる。

ただし、社会起業家の実践面においては、代表的な3つの社会起業家支援組織のうち2つが欧州に軸足を置いて活動していることに言及しておきたい。前出の Ashoka および Skoll Foundation は米国内に本拠を構えるが、Skoll Foundation による社会起業家支援活動の中心は、英国オックスフォード大学 Said Business School に創設されている「Skoll Centre for Social Entrepreneurship」であり、また、2.1.2.節で言及した Hartigan & Billimoria (2005) の著者の1人 Pamela Hartigan が理事を務める Schwab Foundation は、世界経済フォーラムの創設者 Klaus Schwab 氏によって1998年にスイスを拠点として設立されている。

Schwab Foundation による定義では、大規模な社会変革、社会・環境面での価値創造、社会問題解決をめぐる革新的な発見、継続的な試行錯誤、という4つの実践行動を伴う実践的なリーダーが社会起業家であるとして、社会起業家的資質の代表例として Richard Branson と Mother Teresa の名を挙げている (Schwab Foundation ウェブサイト)^{xxx}。また、Schwab Foundation は、本研究においては「Social Entrepreneur」と同様に「社会起業家」と訳している「Social Entrepreneurship」についても別途定義を公表している。

欧州に活動拠点をもちながらも、Skoll Foundation および Schwab Foundation における社会起業家に関する考え方は、社会的企業の運営者という役割のみならず、社会起業家による社会イノベーションの実践面に即した視点から、イノベーションと普及の概念が取り込まれた内容となっている。これは、Dees & Anderson (2006) において米国の社会起業家研究のなかでも社会イノベーション学派のモデルとされている Ashoka の考え方と多くの重なりをもつ。実践的な組織においてはこうした考え方が採用されているものの、欧州の学術研究の領域においてはやはり、前節で述べた米国の社会起業家研究の社会イノベーション学派に見られるような、社会起業家による社会イノベーションとその普及といった考え方は、希薄であると思われる。

2.5. 日本における社会起業家研究

日本においても、社会起業家による取り組みの実態は古くから存在し、前述のような欧州と米国における研究動向に押されて概ね2000年代に入ってから、一般書籍や研究文献が散見されるようになってきた。しかし、それらが「社会起業家」という視点から学術的な研究領域を形成するには至っておらず、先行文献において使用されている訳語にも定訳が見られない段階である。たとえば、後述する町田 (2000)、東京財団 (2002) および齋藤 (2004) では「Social Entrepreneur」を「社会起業家」と訳しているが、谷本 (2006) および谷本 (2007) においては「ソーシャル・アントレプレナー (社会的企業家)」と表記している。

社会起業家の定義に関する文献は少ないなかで、比較的早期から「社会起業家」という言葉を用いて事例研究を通して概念整理を行っているのは、東京財団 (2002) である。これは東京財団研究推進部が2001年11月から2002年3月まで実施した「社会起業家事例研究プロジェクト」の研究成果をまとめたディスカッションペーパーであるが、環境分野から5名、教育分野から2名、芸術・文化分野から3名、国際協力1名、福祉5名、街づくり1名、中間支援組織から5名と、計22名の社会起業家に対してインタビューを行い、それらに共通する特徴を見出すことにより日本における「社会起業家」という用語の定義を試みている。結論部分では、22名の社会起業家へのインタビューを通して抽出された日本の社会起業家の特徴として下記の5つが挙げられている。

社会起業家の視点—ミクロからマクロへ
社会起業家の目的—ダブル・ボトムライン
社会起業家の手段—ビジネスセンス

社会起業家の組織—ネットワーク型
社会起業家の創造—ソーシャル・イノベーション
(東京財団 2002, p.75)

また、これらを集約した日本における「社会起業家」の定義として、東京財団（2002）では下記のように考えられている。

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。

(東京財団 2002, p.75)

東京財団（2002）は、広い範囲の社会起業家の取り組みをインタビュー対象としながらも、上記の社会起業家の特徴と定義は、日本における市民活動と NPO 活動の視点が反映されたものとなっているように思われる。

斎藤（2004）においても、「問題意識を持ちながら前向きに働いている組織人の存在を社会起業家として考えている」（斎藤 2004, p.5）と、社会起業家たり得る対象を非常に広く考えている。斎藤（2004）における社会起業家の定義は下記のとおりである。

- ① 地域コミュニティや世界の多様なニーズに応える社会的な使命感を根底に抱きながらも、事業を实践する過程では、巧みにビジネス・テクニックを応用していく。
- ② 資本力は弱いながらも、時代を鋭くとらえたアイデアや創造性にあふれた組織を作る。
- ③ パートナリシップを重視する。縦割り型組織の弊害に悩まされる大企業や政府とは異なり、同じ価値観を共有する組織と有機的に結びつき、相乗効果を考えながら、目的を達成するためのネットワークを実現していく。
- ④ 労働を収入の手段としてだけでなく、自己実現の手段でもあると考える。
- ⑤ 事業の所在地の地元住民から、遠く離れた発展途上国の国民までを、利害関係者（ステークホルダー）と見なし、彼らの価値観に根ざした商品やサービスを提供する。株主に対する責任を最優先課題とし、利益を上げ配当した従来の企業指導者とは一線を画している。
- ⑥ 長期的な効果を重要視する。たとえ短期的な利益を犠牲にすることがあっても、長期的な恩恵を選ぶことで、最終的にはステークホルダーの満足が得られると確信している。

(斎藤 2004, p.28)

町田（2000）は、日本においては最も早く「社会起業家」という言葉を使用している

文献のひとつと思われるが、英国のシンクタンク「DEMOS」による報告書 DEMOS(1997)による社会起業家の概念をそのまま踏襲している。米国を中心とした社会起業家の定義をめぐる議論は 2000 年代前後から活発化しており、当然のことながら本書においてはこうした社会起業家の定義をめぐる議論には言及されていない。

既存の価値を壊すだけでなく、何か新しいものが創造されたことによって、経済が活性化したのではないか。そう思って調べていた時に、私はイギリスに「社会起業家」と呼ばれている人々がいることを知った。「社会起業家」、英語で **Social Entrepreneur** という存在は、九〇年代の後半にシンクタンクのデモスが提唱した。そこで早速、私はデモスの報告書を二冊とりよせて読んでみた。この報告書を読み進めるうちに、私は非常に多くの刺激を受け、新しいアイデアが次々と浮かんできた。そして、「今の日本が必要としているものはこれだ」という確信を抱いた。それが、本書を執筆するに至った最大の動機である。

(町田 2000, p.19)

谷本(2006)は、米国、英国、および日本における社会的企業について経営学的観点から解説した概論書である。谷本(2006)では「**Social Entrepreneur**」の訳語としての社会起業家を「社会的企業家」と表記し、次のように定義している。

社会的企業家とは、今解決が求められている社会的課題(例えば、福祉、教育、環境等)に取り組み、新しいビジネスモデルを提案し実行する社会変革の担い手である。

(谷本 2006, p.26)

また、谷本・唐木・SIJ(2007)では、6名の社会起業家による取り組み事例を紹介している。谷本・唐木・SIJ(2007)による社会起業家の定義では、「**Social Entrepreneur**」の訳語としての社会起業家を「ソーシャル・アントレプレナー」と表記したうえで、谷本(2006)による定義にやや具体的な補足を加えている。

ソーシャル・アントレプレナーとは、今解決が求められている社会的課題(例えば、福祉、教育、環境等)に取り組み、新しいビジネスモデルを提案し実行する社会変革の担い手である。彼らは社会的課題を分かりやすい形で明らかにし、事業活動として新しい仕組みを提案する能力をもつ。

谷本(2006)および谷本・唐木・SIJ(2007)による定義では、社会起業家を「社会変革の担い手」と位置づけているものの、あくまでも社会起業家を「社会的企業の中核として活動する人」(谷本・唐木・SIJ 2007, p.4)と、社会的企業による事業活動の枠組みのなかでとらえており、本研究が参照する社会イノベーション学派とは一線を画す

概念定義ということになるだろう。

日本における社会起業家研究は、社会イノベーション学派の流れを継承する概念定義をテーマとする先行文献がまだ見られない段階であるが、名称に「社会起業」もしくは「社会起業家」と冠した専攻・副専攻・教育プログラムを設置する大学・教育機関は出てきている。2008年4月1日までに名称が確認できた大学・教育機関とその設置年は、下表のとおりである。

表 2-5 日本の大学の社会起業家研究機関・教育プログラム

大学(院)	専攻・副専攻・教育プログラム等	設置年
香川大学大学院	地域マネジメント研究科ビジネススクール 実践型社会起業家論	2004
東京工業大学大学院	社会理工学研究科社会工学専攻ノンプロフィット・マネジメントコース/国際的社会起業家養成プログラム	2006
同志社大学大学院	総合政策科学研究科総合政策科学専攻ソーシャル・イノベーション研究コース 現代社会起業論	2007
関西学院大学	人間福祉学部 社会起業学科	2008

(2009年4月1日現在 筆者調べ・設置年順)

(筆者作表)

最も早い設置年でも2004年であり、本節において概観した先行文献の状況からも、日本においては、学術研究面においても教育面においても、社会起業家研究が盛り上がりを見せるのはこれから、という段階であろうと思われる。

日本の社会起業家研究においては、未だ社会起業家の概念定義が定まらない段階ではあるが、「社会起業家」という言葉に対する一般的な認知は高まりつつある点に、本節の最後に触れておきたい。

具体的な事例を紹介することで、日本における社会起業家に対する認知度を押し上げたと思われる文献のひとつが、渡邊(2005)である。渡邊(2005)は、Ashokaの創設者 Bill Drayton氏を始めとする18人の社会起業家へのインタビューをもとに、その活動を「経済的なりターンだけでなく社会的なりターンを同時に追求する「ソーシャル・ベンチャー」という新しいビジネスのイメージ」(渡邊 2005, p.9)として紹介した書籍である。続編として出版された渡邊(2007)の17名と合わせ、日本人8名を含む35名の社会起業家の取り組みが、日本国内に広く紹介された。渡邊(2005)では、著者が社会起業家へのインタビューを開始したきっかけについて、次のように書かれている。

そんな折、たまたま友人から「Social Entrepreneurship (社会起業)」という先端的なコンセプトが97、98年頃から米国の一部エリートたちの間で注目され始めていくこと、これが新しい職業選択肢のひとつになってきたことを聞かされました。彼女自身、生え抜きのエリートでソーシャル・アントレプレナー(社会起業家)として新たな道を歩み始めたばかり。ちょうど、ビジネスエリートの養成機関であるハーバード・ビジネススクールとスタンフォード・ビジネススクールでソーシャ

ル・アントレプレナーシップの講座が開講されることが決まった 2000 年秋のことでした。

(渡邊 2005, p.8)

無償奉仕は、日本人には体質的になじみにくいだろう、でもビジネスにもつながるソーシャル・アントレプレナーシップならば受け入れられやすいのではないだろうか？

そんなつかみどころのない直感だけを頼りに、2000 年の秋、ハーバード・ビジネススクールで開講されたソーシャル・アントレプレナーシップの講師として抜擢されたばかりのジェッド・エマソンを含む 6 人の社会起業のパイオニアというべき若者たちに会いに行ってみました。

(渡邊 2005, p.216-217)

渡邊 (2005) および渡邊 (2007) で取り上げた 35 名の社会起業家がいかなる基準で選ばれたのかについては明記されていないが、社会起業家研究が本格的な盛り上がりを見せる 2000 年代初頭の米国の機運のなかで人選とインタビューが行われたとみられる。米国における具体的な社会起業家像を日本に伝えた先行文献とってよいだろう。

2.6. 本研究における社会起業家の概念定義

本研究では、社会イノベーション事例について、社会起業家の役割に着目した事例研究を行うことから、社会起業家による社会イノベーションという考え方が希薄な欧州に比べて社会起業家研究が盛り上がりを見せている米国の論調を参照する。2.2.節から 2.3.節にかけて概観したとおり、米国における社会起業家研究は大きく 2 学派に集約されるが、事業体としての社会的企業の運営面に着目する社会的企業学派においては、事例をビジネスとしてとらえる傾向が強く、社会的企業の設立・運営に限らず多様な活動形態が存在する社会起業家の取り組みを研究対象とする本研究の趣旨には適さない。よって、本研究では、米国における社会起業家研究の 2 学派のうち特に社会イノベーション学派の論調に基づいて、社会起業家による社会イノベーション事例研究を行うこととする。

本研究の中心的なキーワードである「社会起業家」については、国内外において統一された定義は未だ確立されていない。本節では、前節までに概観した先行研究等を踏まえ、社会イノベーション学派の論調に基づいて、本研究における「社会起業家」の概念定義を行う。

2.2.節において述べたとおり、Dees & Anderson (2006) において社会イノベーション学派と位置づけられる先行研究においては、Dees (1998) による社会起業家の定義を参照している。

本研究においては社会イノベーション学派に立脚し、イノベーション普及の視点から社会起業家の取り組みに関する事例研究を行うことから、同学派の研究者による概念定義の代表である Dees (1998) による定義をベースとする。そのうえで、上記定義を具

体的に事例に適用するにあたって、社会起業家支援組織による実践的な社会起業家の定義をあわせて参照したい。

本章において紹介した社会起業家支援組織は、Ashoka、Schwab Foundation、Skoll Foundation の3つであった。このうち、社会イノベーション学派の先行文献の著者らにより運営されている組織である Ashoka および Skoll Foundation の定義を、Dees (1998) による定義と総合して、本研究における社会起業家の定義としたい。

あらためてここで Ashoka および Skoll Foundation による定義を整理すると、下表のようになる。

表 2-6 社会起業家支援組織による社会起業家の定義

Ashoka	Skoll Foundation
Social entrepreneurs are individuals with innovative solutions to society's most pressing social problems. They are ambitious and persistent, tackling major social issues and offering new ideas for wide-scale change.	Just as entrepreneurs change the face of business, social entrepreneurs act as the change agents for society, seizing opportunities others miss by improving systems, inventing new approaches and creating sustainable solutions to change society for the better. However, unlike business entrepreneurs who are motivated by profits, social entrepreneurs are motivated to improve society. Despite this difference, social entrepreneurs are just as innovative and change oriented as their business counterparts, searching for new and better ways to solve the problems that plague society.

(筆者作表)

さらに表 2-6 の2つの定義について、Dees (1998) による定義と共通して指摘されている要素とそうでない要素に分けて整理したものが、次の表 2-7 である。

表 2-7 Ashoka および Skoll Foundation による定義の比較

	Ashoka	Skoll Foundation
共通項目	•innovative solutions	•innovative
	•persistent	•seizing opportunities
	•ambitious	•change agents for society
相異項目	•new ideas	•improving systems, inventing new approaches and creating sustainable solutions
	•wide-scale change	•change society for the better

(筆者作表)

Dees (1998) と両組織の定義に共通するのは、「innovative (革新的)」という言葉で表される要素である。社会起業家による取り組みは、研究者による理論面だけでなくその実践面においても、「革新的」であることが欠かせない要素となっている。

一方、Dees (1998) による定義にはないが、社会起業家支援組織の定義には共通してみられるのが、「新規性」と「社会変革」の2要素である。それぞれ、Ashoka と Skoll Foundation とでは、やや意味合いが違っている。まず、新規性については、Ashoka が「新規のアイデア」と広く抽象的にとらえているのに対し、Skoll Foundation は「システムの改良、新規のアプローチの発明および持続的なソリューションの創造」と、Ashoka に比べるとやや具体的に特定している。また、社会変革については、Skoll Foundation が変革の対象を社会全体ととらえているのに対し、Ashoka は「広範な変革」としており、いずれも単位を明示していないものの、活動によるインパクトが一定の広がりをもつことが、社会起業家の役割として期待されている。

これらを総括して、社会起業家とは、革新的な手法をもって課題を解決するばかりでなく、自らの取り組みの普及を通じて、社会変革に至るインパクトを与えることを役割とする存在であるととらえ、本研究における「社会起業家」とは、下記のような概念であると定義する。

社会的課題に対し、解決の意志をもって新規の事業アイデアを創出し、当該事業アイデア実現のための事業基盤の持続性確立を目指し、手元の資源に制約を受けることなく、主体的に実践に取り組むことによって、当該事業の普及と普及による社会変革の担い手となる一人または複数の人物。

上記定義における事業アイデアの新規性および普及の概念については、具体的には、社会起業家が創出した事業アイデアのいかなる特徴をもって新規性と見なすか、あるいはどのような状態をもって普及と見なすかについて、あらゆる事例に適用できる一律の指標を儲けることは難しい。社会起業家が取り組む問題は様々な分野に存在し、その解決手法もきわめて多岐にわたることから、共通の基準をもって比較研究を行うためには、何らかの視点を定めて事例を絞り込む必要がある。そこで、本研究の後半で行う事例研究においては、社会起業家が取り組む問題をひとつに絞らうとせず、あらかじめ新規性および普及の考え方を具体的に規定することとする。

ⁱ By 2003, the SEI had defined its mission as *creating, adapting, and transferring management knowledge to catalyze excellence in the leadership of nonprofit, private, and public enterprises for the creation of both economic and social value.* (Austin et al. 2003, p.5)

ⁱⁱ The concept of social entrepreneurship is still poorly defined and its boundaries to other fields of study remain fuzzy. (Mair & Martí 2006, p.36)

ⁱⁱⁱ The sector can thus be conceived as a tent covering public-serving charities, member-serving organizations, and a range of informal organizations, including voluntary and grass roots associations. (Frumkin 2002, p.9)

^{iv} As defined by J. Gregory Dees, the social enterprise spectrum runs from organizations that are entirely commercial, for-profit, and market-driven to those that are entirely charitable, donative, and voluntary. All social enterprises have certain features in common: they demand that funders sacrifice financial return, they have a workforce that is socially motivated, they offer below-cost pricing to consumers, and they are governed by mission considerations. (Frumkin 2002, p.135)

^v By combining the supply-side approach with a focus on the instrumental role of nonprofits, we can define a fourth function of the sector: its role as a channel and vehicle for a new kind of social entrepreneurship. (Frumkin 2002, p.129)

^{vi} *Social entrepreneurs play the role of change agents in the social sector, by:*

- *Adopting a mission to create and sustain social value(not just private value),*
- *Recognizing and relentlessly pursuing new opportunities to serve that mission,*
- *Engaging in a process of continuous innovation, adoption, and learning,*
- *Acting boldly without being limited to resources currently in hand, and Exhibiting a heightened accountability to the constituencies served and for the outcomes created.* (Dees 1998 revised in 2001, p.4)

^{vii} The following definition combines an emphasis on discipline and accountability with the notions of value creation taken from Say, innovation and change agents from Schumpeter, pursuit of opportunity from Drucker, and resourcefulness from Stevenson. (Dees 1998 revised in 2001, p.3-4)

^{viii} Definitions of social *entrepreneurship* typically refer to a process or behavior; definitions of social *entrepreneurs* focus instead on the founder of the initiative; and definitions of social *enterprises* refer to the tangible outcome of social entrepreneurship. (Mair & Martí 2006, p.37)

^{ix} We view social entrepreneurship broadly, as a process involving the innovative use and combination of resources to pursue opportunities to catalyze social change and/or address social needs. (Mair & Martí 2006, p.37)

^x We define social entrepreneurship as innovative, social value creating activity that can occur within or across the nonprofit, business, or government sectors. (Austin et al. 2006, p.2)

^{xi} ...both the entrepreneur and the social entrepreneur are strongly motivated by the opportunity they identify, pursuing that vision relentlessly, and deriving considerable psychic reward from the process of realizing ideas..... We believe that the critical distinction between entrepreneurship and social entrepreneurship lies in the value proposition itself. (Martin & Osberg 2007, p.34)

^{xii} ...social entrepreneurship is an effort by an individual, group, network, organization, or alliance of organizations that seeks sustainable, large-scale change through pattern-breaking ideas in what governments, nonprofits, and businesses do to address significant social problems. (Light 2008, p.48)

^{xiii} ...the term "Social Entrepreneur" refers to this third definition: One who has created and leads an organization, whether for-profit or not, that is aimed at creating large scale, lasting, and systemic change through the introduction of new ideas, methodologies, and changes in attitude. (Kramer 2005, p.6)

^{xiv} A social entrepreneur identifies practical solutions to social problems by combining innovation, resourcefulness and opportunity. Committed to producing social value, these entrepreneurs identify new processes, services and products, or unique ways of combining proven practice with innovation to address complex social problems. Whether the focus of their work is on enterprise development, health, education, environment, labour conditions or human rights, social entrepreneurs are people who seize on the problems created by change as opportunities to transform societies. (Hartigan & Billimoria 2005, p.2-3)

^{xv} These two streams of practice have resulted in two main schools of thought about the essential nature of "social entrepreneurship." One school is focused on the generation of "

earned-income” to serve a social mission. In keeping with an emerging convention, we can call this the “Social Enterprise” School. The other school is focused on establishing new and better ways to address social problems or meet social needs. We can call this the “Social Innovation” School. (Dees & Anderson 2006, p.41)

^{xvi} In fact, some important existing work already incorporates social innovation into its theory development. We have already mentioned Drucker’s (1985) inclusion of public service innovation in his book *Innovation and Entrepreneurship*. Rogers’ (1995, original version published in 1962) now classic work on diffusion of innovation includes examples of social innovations, such as the development, diffusion, and reinvention of the anti-drug program D.A.R.E. (p.228ff). (Dees & Anderson 2006, p.47-48)

^{xvii} these innovations represent “new combinations” for delivering a new good or service or delivering an old one in a new way (Schumpeter, 1950) . (Dees & Anderson 2006, p.50)

^{xviii} In order to be considered “enterprising,” the innovation must involve some business-inspired elements, whether through the adaptation of business methods to create or enhance social value, the operation of a social-purpose business, or the formation of cross-sector partnerships. (Dees & Anderson 2006, p.50-51)

^{xix} Sustainable impact might be achieved through some kind of systemic change or major social transformation] 「The innovation involved should also be capable, in principle, of achieving a scale of impact that is commensurate with the overall societal need or the magnitude of the societal problem being addressed. (Dees & Anderson 2006, p.52)

^{xx} Though many people and organizations have advanced the Social Innovation School, one person and his organization have been the primary driving force, namely Bill Drayton and Ashoka....., Bill Drayton founded Ashoka: Innovators for the Public. As Drayton framed the mission, Ashoka “finds and supports outstanding individuals with pattern setting ideas for social change”(Drayton and MacDonald, 1993, p.i). (Dees & Anderson 2006, p.44)

^{xxi} Social entrepreneurs are individuals with innovative solutions to society’s most pressing social problems. They are ambitious and persistent, tackling major social issues and offering new ideas for wide-scale change. (http://ashoka.org/social_entrepreneur, 2008/6/20)

^{xxii} Ashoka's selection process is anchored by our five criteria against which all Fellow candidates are evaluated:*The Knockout Test: A New Idea; Creativity; Entrepreneurial Quality; Social Impact of the Idea; Ethical Fiber* (<http://ashoka.org/support/criteria>, 2008/6/20)

^{xxiii} Ashoka is only interested in ideas that it believes will change the field significantly and that will trigger nationwide impact or, for smaller countries, broader regional change. (<http://ashoka.org/support/criteria>, 2008/6/20)

^{xxiv} Just as entrepreneurs change the face of business, social entrepreneurs act as the change agents for society, seizing opportunities others miss by improving systems, inventing new approaches and creating sustainable solutions to change society for the better. However, unlike business entrepreneurs who are motivated by profits, social entrepreneurs are motivated to improve society. Despite this difference, social entrepreneurs are just as innovative and change oriented as their business counterparts, searching for new and better ways to solve the problems that plague society. (<http://www.skollfoundation.org/aboutsocialentrepreneurship/index.asp>, 2008/8/27)

^{xxv} He or she creates a new stable equilibrium, one that provides a meaningfully higher level of satisfaction for the participants in the system..... It is through mass-market adoption, significant levels of imitation, and the creation of an ecosystem around and within the new equilibrium that it first stabilizes and then securely persists. (Martin & Osberg 2007, p.34)

^{xxvi} (3) forging a new, stable equilibrium that releases trapped potential or alleviates the suffering of the targeted group, and through imitation and the creation of a stable ecosystem around the new equilibrium ensuring a better future for the targeted group and even society at large. (Martin & Osberg 2007, p.35)

^{xxvii} Qualifying organizations will: Be led by a social entrepreneur; Have implemented innovative programs that demonstrate effective approaches to critical social and environment

al challenges with global implications. Organizations developing local or regional models for replication on a national or international scale should show that the location where the model is being tested is central to the issue in question. Examples are peace and security initiatives in conflict regions, biodiversity solutions in species-rich “hot spots,” educational opportunities in inner cities and disease treatments at the source of potential epidemics; Be able to describe a clear, long-term path to creating an equilibrium change; Demonstrate proof of concept with measurable outcomes; Have a clear, compelling plan for reaching scale; Demonstrate a track record of at least three years; Have a clear plan for long-term financial and operational sustainability; Commit to working with peers and the Skoll Foundation to share learning and communicate success strategies (<http://www.skollfoundation.org/skollawards/eligibility.asp>, 2008/8/27)

^{xxviii} A continuous activity producing goods and/or selling services ; A high degree of autonomy; A significant level of economic risk; A minimum amount of paid work (Borzaga & Defourny 2001, p.16-17より抜粋)

^{xxix} An explicit aim to benefit the community; An initiative launched by a group of citizens; A decision-making power not based on capital ownership; A participatory nature, which involves the persons affected by the activity; Limited profit distribution (Borzaga & Defourny 2001, p.17-18より抜粋)

^{xxx} A social entrepreneur is a leader or pragmatic visionary who: Achieves large scale, systemic and sustainable social change through a new invention, a different approach, a more rigorous application of known technologies or strategies, or a combination of these; Focuses first and foremost on the social and/or ecological value creation and tries to optimize the financial value creation; Innovates by finding a new product, a new service, or a new approach to a social problem; Continuously refines and adapts approach in response to feedback; Combines the characteristics represented by Richard Branson and Mother Teresa. (<http://www.schwabfound.org/criteria.htm>, 2008/6/20)

第3章

日本の社会イノベーション事例の現状

3. 日本の社会イノベーション事例の現状

日本において社会イノベーション研究、社会起業家研究、社会的企業研究といった研究領域が確立されておらず、学術的な研究文献もこれから蓄積されていこうという段階であることは、前章で触れたとおりである。一般的にも「社会イノベーション」「社会起業家」「社会的企業」といった言葉がここ2~3年でやや定着しつつある、というに過ぎない。しかし、これらの言葉で表現されるような実際の取り組みが皆無であったわけではなく、事例を紹介した書籍や論文、報告書等がいくつか出されている。本章では、日本における社会イノベーション事例の現状を概観したうえで、社会起業家による多くの取り組みがなされている分野、および、特に次章において事例研究を行っている障害福祉の分野について、その背景と実態をマクロ的な視点から概観する。

3.1. 日本の非営利活動と社会起業家

日本において「社会イノベーション」「社会起業家」「社会的企業」などの用語が情報メディアにより使用されるようになったのは、主にバングラデシュの社会起業家 Muhammad Yunus がノーベル平和賞を受賞して以降であろう。とりわけ学術研究においては、ここ2~3年で急速に用いられるようになったが、それぞれの用語定義は文献筆者によって実にさまざまである。

特に「社会起業家」については、本研究では「Social Innovation (社会イノベーション)」の担い手となる「Social Entrepreneur」もしくはその活動を指す言葉としての「Social Entrepreneurship」を「社会起業家」と統一して訳し使用しているが、文献によっては「社会的企業家」「社会的起業家」などの使用も見受けられる。谷本(2007)は、社会起業家の事例研究を一般書籍として出版したものと先駆的な文献のひとつであるが、このなかでは「Social Entrepreneur」の訳語として「社会的企業家(ソーシャル・アントレプレナー)」としていた。

日本において「社会起業家」という言葉の認知が広がるきっかけとなったのは、渡邊(2005)であろう。文献タイトルでもあり、また世界的な社会起業家支援組織である「Ashoka: Innovators for the Public」の創設者である Bill Drayton の代表的な論文タイトルにも使用されている「チェンジメーカー(Changemaker)」という言葉とともに、サブタイトルに用いられた「社会起業家が世の中を変える」というフレーズが受けて、社会起業家への注目が高まり始める機運をつくった。渡邊(2005)で紹介している18人の社会起業家のうち、日本人は2人含まれており、この続編にあたる渡邊(2007)では17人のうち5人が日本人であった。用語定義と翻訳の難しさも手伝って、日本においては社会起業家研究が立ち遅れていたこともあり、こうした一般の情報メディアを通じて紹介される事例情報の蓄積によって、徐々に社会起業家による取り組みが存在感を増し、発掘されるようになってきている。

実際のところ、広範囲にわたるかつ多種多様な社会起業家による取り組みの全体像の把握は、情報メディアに露出した事例情報の蓄積に頼らざるを得ないのが現状である。そこで本研究では、社会起業家・社会的企業に関するシンポジウム、フォーラム、講演

会等のイベントおよび一般の情報メディアを通じて、社会起業家による取り組み事例として紹介された事例の情報収集を行った。具体的には、下表に掲げる講演会等またはメディア報道・出版物を情報入手元とし、2006年9月から2009年3月にかけて紹介された事例情報を収録して、社会起業家事例データベースを作成した。各事例の活動概要や起業の経緯等は、情報入手元のみならず、各事例の公式ホームページに掲載された情報をあわせて参照している。

表 3-1 社会起業家事例データベース 情報源一覧

情報源	情報入手日	情報源	情報入手日※	
イベント等	東京工業大学大学院 平成18年度ノンプロフィット・マネジメントコース講義	2006/10/28 2006/11/18 2006/12/16 2007/1/20	月刊ガバナンス誌連載 「“攻める”職員の発想法」	2006年9月号～ 2007年3月号
	東京工業大学大学院 平成19年度ノンプロフィット・マネジメントコース講義	2007/12/8 2007/12/15 2007/12/22 2008/1/25 2008/2/2		
	東京工業大学大学院 平成20年度ノンプロフィット・マネジメントコース講義	2008/11/6 2008/11/20 2008/12/4 2008/12/18 2009/1/15 2009/2/12	日本経済新聞夕刊紙連載 「イノベーション by 社会起業家」	2007/6/19～ 2007/7/19
	東工大シンポジウム 「社会イノベーションへのスプリングボード」	2006/11/9	読売新聞 「女性ひかれる、社会起業家」	2007/2/22
	SIJ第1回ソーシャル・ビジネス・アワード	2006/9/7	朝日新聞連載「明日を見つめる」 「障害者 自立できる—「あたりまえ」 重ね 商売繁盛」	2009/1/8
	慶應義塾大学シンポジウム 「社会変革のデザイナーたち～日米イノベーターと語る、 個人を動かす仕組みとイノベーション」	2007/1/23	Newsweek 特集「世界を変える社会起業家100 人」	2007.7.18号
	ハーバード社会事業大会帰国報告会	2007/4/29	谷本(2006)	2006/2/1
	SIJ第2回ソーシャル・ビジネス・アワード	2007/9/4	建野(2001)	2001/1/1
	第1回フードバンクシンポジウム	2008/10/16	渡邊(2007)	2007/11/12
	社会起業家フェスタ2008 in Yokohama	2008/11/29	山口(2007)	2007/9/4
	第2回NPO・社会的企業見本市	2008/12/2	ミニ(2008)	2008/5/19
	京都府・きょうとNPOセンター 「社会的責任を考える研究会」	2009/1/21	日本障害者リハビリテーション協会	2008/12/15
	NHK[E-TV特集] 「学校が変わる 子どもが変わる ～民間人校長・4年 目の挑戦」	2006/11/4	はらから福祉会	2008/12/24
	テレビ報道			
	日本テレビ『ふらり途中下車の旅』	2007/2/3		
テレビ東京『ガイアの夜明け』 「介護サービスのなかつた島」	2007/8/7			
テレビ東京『WBSワールドビジネスサテライト』	2007/10/9			
NHK『生活ほっとモーニング』 「ここが私の仕事場です～ある障害者支援の試み～」	2007/10/25			

※出版物は発行日

(筆者作表)

2009年3月末現在で情報収集できた事例は全部で89事例であった。情報収集開始時点において、データソースとなったメディア情報の各情報源においての「社会起業家」の用語定義は統一されていなかったため、本研究の事例研究を行うにあたり、全事例についてデータの見直しを行った。その結果、第2章において規定した本研究における「社会起業家」の概念定義に照らし、社会起業家による取り組み事例であると認められる案件は84事例となった。ここで除外された5事例の概要と除外理由は下表のとおりであった。

表 3-2 事例研究の対象外とした 5 事例

事例名	事例概要	除外理由
子育てネットワークの構築	「社会全体で子育てをする環境作り」を目指すNPO法人。勉強会・交流会や、こども支援や地域貢献を志向するNPOと企業のマッチングなど、ネットワーク作り活動を行う	問題解決のために創出された特定の事業モデルが確認できない
熱帯雨林保全活動	植物系洗剤メーカーの先駆けとして石鹼液の製造・販売をコア事業とする株式会社が独立法人を設立して石鹼液の原料生産が惹き起こす環境問題に取り組む	企業活動に直結した問題解決に取り組んでおり、企業によるCSR活動と考えられる
障害者地域生活支援活動①	障害のある人が地域の中で「共に」「あたりまえに」生活がおくれるよう、埼玉県所沢市を拠点に生活支援と地域交流活動を行う	社会起業家の存在と、問題解決のために創出された特定の事業モデルが確認できない
障害者地域生活支援活動②	障害のある人が地域社会の中で主体的に自己実現を図れるよう、福岡市を拠点に生活支援活動を行う	調査期間中に活動実態が確認できなかった
障害者地域生活支援活動③	さいたま市内で心身障害者地域デイケア施設を運営し、誰もが当たり前地域で暮らせる社会を目指して活動する	社会起業家の存在が確認できない

(筆者作表)

したがって、本章以降の事例研究では、残る 84 事例を収録した社会起業家事例データベースを情報源として使用する。84 事例は下表のとおりである。

表 3-3 社会起業家事例データベース収録事例

No.	事例名	No.	事例名	No.	事例名
1	雑誌販売によるホームレスの自立支援	31	インターネットによる通信制高等学校・アリススクール	61	知的障害者による豆腐製造①
2	完全参加型社会科課外授業	32	現役大学生・社会人によるキャリアコンサル	62	アドボカシー・キャンペーン企画
3	天然酵母パンの生産・販売	33	産後ボディケア・フィットネスプログラム	63	無添加石鹸の製造
4	民間保育室	34	こどもの創造性開発プログラム	64	障害者の総合自立支援サービス
5	廃油リサイクルによる石鹸製造	35	こどもの起業家教育プログラム	65	アサザ植え付けによる霞ヶ浦再生プロジェクト
6	24時間体制グループホーム	36	幼児向け経済能力開発プログラム	66	雨水利用
7	社会的事業の起業支援融資	37	社会起業ビジネスプランコンペ	67	伝統工芸・地場産業商品のプロデュース
8	病児保育サービス	38	プロジェクト型インターンシッププログラム	68	住宅建築による災害復興支援
9	小布施の活性化プロジェクト	39	知的障害者によるワイン生産	69	葛巻町活性化プロジェクト
10	歌舞伎町再生プロジェクト	40	障害者の地域生活支援	70	生活環境緑化推進の啓発
11	ケース管理業務支援情報システムによる介護サービス	41	無料ボランティア情報誌①	71	フェアトレード②
12	寿町再生プロジェクト	42	無料ボランティア情報誌②	72	女性のための緊急避難シェルター
13	サラダ菜水耕栽培による障害者の職業訓練	43	コミュニティタクシーサービス	73	フードバンク活動
14	復職支援プログラム	44	長期インターンシップによる起業支援	74	ニート、フリーター対象のクリエイター養成支援
15	障害者によるパン製造・販売	45	児童買春防止のための職業訓練	75	官・民・非営利活動連携による障害者の就労支援
16	無農薬有機稲作	46	フェアトレード①	76	日本手話・日本語によるろう教育
17	社会人によるキャリア教育ボランティア	47	まちづくり支援サービス	77	ノーマライゼーションの普及啓発
18	有機無農薬農業の啓発および宅配	48	聞き書きによる時代記録	78	農業による精神障害者の就労支援
19	自己管理型フリースクール	49	こどもによる環境活動支援	79	超断熱工法の普及啓発
20	完全自然放牧酪農	50	高齢女性による「つまもの」生産	80	知的障害者による豆腐製造②
21	オンラインカウンセリングサービス	51	市民出資型小劇場	81	障害者によるオーガニッククッキー製造
22	循環型資源利用プロジェクト	52	外国人専用不動産仲介サービス	82	マイクロファイナンス
23	教育玩具の開発	53	市民出資型映画館	83	プロによる障害者の生産活動支援プロジェクト
24	食糧危機に備えた外地農業	54	企業協働による環境貢献活動	84	生命のかけがえのなき啓発
25	合鴨水稲同時作農法	55	寄付集めシステム		
26	環境再生事業のための社内シンクタンク	56	SRI普及啓発		
27	森林ツーリズム	57	島民どうしの居宅介護支援		
28	環境・バイオインキュベーション	58	薬物依存症リハビリプログラム		
29	象の排泄物によるサイクルペーパー生産	59	クラウド募金システム		
30	シーティング概念に基づく車椅子の輸入・販売	60	企業協働による障害者の雇用促進		

(筆者作表)

これら 84 事例の事業概要等の詳細については、以降の事例分類において組織形態と事業分野を主な切り口としている。社会起業家の取り組み事例のなかには、個人による非営利活動から、少人数のグループによる活動、企業による営利事業の一環としての活動、社会貢献活動、あるいは非営利組織による組織的な非営利活動や収益事業など、さまざまな形態と規模の活動が混在している。これらの事例を横一線に並べて分類対象とするに際しては、分類結果の全体傾向を比較できるサンプルモデルが必要であり、本章の以降で概観するとおり、社会起業家の取り組み事例が非営利活動を土壌として起こってきたものであることから、本研究では、その比較対象として特定非営利活動法人（以下、NPO 法人）に関する統計情報を用いることとした。この NPO 法人に関する統計情報が得られる項目と対比させるため、比較の切り口として共通の項目を用いたことが、本章以降の事例分類において組織形態と事業分野を切り口とした主な理由である。

また、各事例の事業モデルを社会起業家により創出されたイノベーションと見なして行った事業モデル分類においては、イノベーション・タイプと普及手法に基づく分類を行っている。各事例の事業モデルの具体的な内容とイノベーションの特徴を示す必要があることから、これらの項目についても、各事例の詳細項目に含めることとした。

以上のような理由から、84事例の「事例名」「事例概要」「事業分野」「現在の組織形態」「現組織形態となった時期」「活動開始年」「活動開始時の組織形態」「イノベーション」「イノベーション・タイプ」「普及手法」「情報源」「掲載日」の計12項目を明示した一覧表を、社会起業家事例の詳細を整理したソースデータとして作成した。「社会イノベーション84事例一覧」は、別添資料とする。

上述の社会起業家事例データベースに収録された84事例を組織形態別でみると、以下のような内訳となった。「NPO法人」と表記しているのは法人認証を得ている特定非営利活動法人（以下、NPO法人）、「任意団体」と表記しているのは法人格を持たずに非営利活動を行っている草の根団体である。

表 3-4 組織形態別の事例数

組織形態		事例数
NPO法人 主体 27事例	NPO法人	24
	NPO法人／学校法人	1
	NPO法人／株式会社	2
株式会社 主体 26事例	株式会社	22
	株式会社／NGO	1
	市民出資型株式会社	1
	信用組合／株式会社	1
	第三セクター株式会社	1
有限会社 5事例	-	5
社会福祉 法人主体 7事例	社会福祉法人	4
	社会福祉法人／NPO法人	2
	社会福祉法人／有限会社	1
公的機関 主体 5事例	自治体	2
	公立施設	3
任意団体 11事例	-	11
その他 3事例	LLP(有限責任組合)	1
	LLC(合同会社)	1
	個人	1
合計		84

(筆者作表)

NPO法人と株式会社、社会福祉法人とNPO法人など、複数の組織形態を併用する事例も少数ながら存在するが、個々の活動内容に照らして主軸となっている活動法人の組織形態に分類することとし、前者は「NPO法人主体」に、後者は「社会福祉法人主体」

に含めている。上表で、NPO 法人主体による活動と株式会社主体がほぼ同数で、それぞれ情報収集した社会起業家による取り組み事例全体の3割弱ずつを占め、1割強が任意団体となっている。NPO 法人主体事例のなかには、情報収集開始当時には任意団体として活動していたものが、本研究の調査期間中に法人認証を得た、というような事例も複数見られ、NPO 法人主体と任意団体とを合わせると、全体の半数近くが、行政セクターにも民間企業セクターにも属さない、いわゆる草の根の非営利活動から組織化された取り組みであることになる。このことから、日本における社会起業家の取り組みが多く生み出される重要な土壌のひとつが草の根の非営利活動であると考えられる。

日本における社会起業家の取り組みには、営利事業としての価値基準をもつもの、非営利活動としての価値基準をもつもの、そして両価値基準を併せ持つものが混在しており、具体的には、NGO や NPO と呼ばれる完全な非営利活動や、フェアトレードなどのように通常の営利事業と何ら変わりの無い業態の事業、企業による社会貢献活動のような性質をもつ事業などがすべて含まれる、というのが実態である。したがって、社会起業家による取り組みという視点を維持して網羅的な調査を行うことは難しく、以下では、日本における社会起業家の取り組みを多く創出する重要な土壌のひとつと考えられる非営利活動の現状を、統計的な実態把握が可能な形態である NPO 法人を切り口として概観する。

任意団体や個人による草の根活動の実態は把握することが難しいが、NPO 法人の認証を受けている団体についてはその数と定款に記載された活動の種類とから、おおよその全体像が把握できる。内閣府国民生活局市民活動促進課の統計によれば、2009年9月28日現在のNPO 法人数は全国合計で37,761団体、うち3,163団体が内閣府による認証、残り34,598団体は各都道府県による認証となっている。

表 3-5 特定非営利活動促進法に基づく認証数

所轄庁名	認証数
都道府県計	34,598
内閣府	3,163
全国計	37,761

<2009/09/28現在>

(内閣府国民生活局 NPO ホームページ掲載情報より筆者作表)

また、同じく内閣府国民生活局市民活動促進課の統計によれば、NPO 法人が定款に記載している活動が属する分野は下表のとおりであった。

表 3-6 NPO 法人の定款に記載された特定非営利活動の種類

号数	活動の種類	左の活動の種類を定款に記載している法人数※	NPO法人数に対する割合(%)※※
1	保健・医療又は福祉の増進を図る活動	21,510	57.8%
2	社会教育の推進を図る活動	17,101	46.0%
3	まちづくりの推進を図る活動	15,177	40.8%
4	学術、文化、芸術又はスポーツの振興を図る活動	12,204	32.8%
5	環境の保全を図る活動	10,587	28.5%
6	災害救援活動	2,371	6.4%
7	地域安全活動	3,682	9.9%
8	人権の擁護又は平和の推進を図る活動	5,813	15.6%
9	国際協力の活動	7,254	19.5%
10	男女共同参画社会の形成の促進を図る活動	3,102	8.3%
11	子どもの健全育成を図る活動	15,078	40.5%
12	情報化社会の発展を図る活動	3,248	8.7%
13	科学技術の振興を図る活動	1,776	4.8%
14	経済活動の活性化を図る活動	4,898	13.2%
15	職業能力の開発又は雇用機会の拡充を支援する活動	6,877	18.5%
16	消費者の保護を図る活動	2,053	5.5%
17	上記の活動を行う団体の運営又は活動に関する連絡、助言又は援助の活動	17,007	45.7%

※2009年3月31日までに認証を受けた37,196法人の定款に基づく集計

※※複数回答のため合計は100.0%ではない

(内閣府国民生活局 NPO ホームページより筆者作表)

上表の「活動の種類」は「特定非営利活動促進法」の別表に列挙されているものであり、左端は別表における号数である。複数回答による集計であり、1法人が複数種類の活動を定款に記載している場合が含まれるが、NPO法人が多くその活動内容として定款に記載するものは、第17号のNPO法人の運営に係る活動を除くと、多い順に第1号「保健・医療又は福祉の増進を図る活動」、第2号「社会教育の推進を図る活動」、第3号「まちづくりの推進を図る活動」、第11号「子どもの健全育成を図る活動」、第4号「学術、文化、芸術又はスポーツの振興を図る活動」、第5号「環境の保全を図る活動」となっている。これら上位6種の活動を下表に整理する。

表 3-7 特定非営利活動の多い 6 分野

号数	活動の種類
1	保健・医療又は福祉の増進を図る活動
2	社会教育の推進を図る活動
3	まちづくりの推進を図る活動
11	子どもの健全育成を図る活動
4	学術、文化、芸術又はスポーツの振興を図る活動
5	環境の保全を図る活動

(筆者作表)

上表も表 3-6 からの抜粋であり、複数回答となっている。また、法人認証の際にもこれらの活動の種類は所轄庁の個別裁量に委ねられているため厳密な分類ではないが、市民生活に直結した問題解決を内容とする非営利活動においてこれら 6 分野の活動が多く見られるという傾向と類似の傾向が、社会起業家により創出される事業アイデアが実践される事業分野に関しても示されるのではないかと推測される。そこで、前述の社会起業家事例データベースに収録された 84 事例を、これら特定非営利活動の種類に準じて事業分野別に分類したところ、下表のような結果となった。

表 3-8 84 事例の事業分野別事例数

活動の種類	事例数	(%)
1 保健・医療・福祉	18	21.4%
3 まちづくり	7	8.3%
5 環境保全	7	8.3%
11 子どもの健全育成	7	8.3%
4 学術・文化・芸術・スポーツ	6	7.1%
14 経済活動活性化	6	7.1%
16 消費者保護	5	6.0%
2 社会教育	4	4.8%
15 能力開発・雇用支援	3	3.6%
6 災害救援	2	2.4%
8 人権擁護・平和	2	2.4%
10 男女共同参画	2	2.4%
13 科学技術	2	2.4%
7 地域安全	0	0.0%
9 国際協力	0	0.0%
12 情報化社会	0	0.0%
17 その他	13	15.5%
合計	84	100.0%

(筆者作表)

「保健・医療・福祉」の事例が全体の2割を占め、突出している点と、表3-7から「社会教育の推進を図る活動」を除いた5分野が、上表3-8においても最も事例数の多い事業分野であった点において、非営利活動にみられる全体傾向と共通する傾向がみられた。

ただし、社会起業家の取り組む問題が属する事業分野は一様ではなく、問題解決のために社会起業家が採用する方法やスタイルも多岐にわたる。このため、表3-8において「社会保健・医療・福祉」「まちづくり」「環境保全」「子どもの健全育成」「地域活性化」「学術・文化・芸術・スポーツ」のそれぞれに分類された事例のなかには複数の分野にまたがる問題を扱った取り組みも存在する。たとえば、「社会福祉」のなかには、高齢者や障害者に関する福祉問題のみならず、ホームレス問題や薬物依存症からの更生問題に取り組む事例や車椅子の輸入販売業などの事例も含まれており、また、「環境保全」では、公害対策や自然環境再生に取り組む事例だけでなく、企業による古紙再生の推進や有機農業などの形で環境問題に取り組んでいる事例も含まれる。また、社会起業家の取り組みには、いずれの事業分野にも分類することが難しい事例も多い。「その他」に分類された事例のなかには、フードバンク活動やクリック募金システムの開発、超断熱木造建築工法の普及啓発、象の排泄物によるリサイクルペーパーおよび加工品の生産と販売など、より複合的な事例が含まれている。

こうした社会起業家による取り組みの多い事業分野が、非営利活動と共通の傾向を示していることから、個々の事例がその事業によって解決しようとしている社会的課題は、従来、市民による非営利活動をとおして解決が目指されてきた社会的課題、すなわち行政または民間企業によってカバーされていない課題と重なるものと考えられる。言い換えれば、社会起業家による取り組みは、行政、民間企業、非営利活動がそれぞれで従来実践してきた手法によってもなお解決されない問題に対するニーズに応えようとするところから起こってきたものといえる。

84事例のなかで事例数が多かった「保健・医療・福祉」「まちづくり」「環境保全」「子どもの健全育成」「経済活動活性化」の5つの事業分野は、一般市民の関心も高く問題が顕在化しやすい分野であり、身近な社会問題に取り組むこの分野の社会起業家の存在には注目が集まりやすかったと考えられる。高度経済成長期以降の日本においては、企業活動に伴う公害問題や消費者問題をめぐる市民活動が起こってはきたものの、行政も民間セクターもカバーしきれない問題に対して、当事者でなくとも市民一般が関心を持って向き合う、という意味での市民セクターあるいは非営利活動といったことが、草の根に根づいてきたのは、つい最近のことであろう。

市民セクターや非営利活動がその存在感を示し、日本においてようやく草の根の非営利団体が組織化され法人格を得るに至る契機となったのは、1995年の阪神・淡路大震災である。山内（2004）はこのときの制度上の問題について次のように指摘している。

日本のNPO制度に問題があるという指摘はかなり以前からありましたが、それが強く認識され、政治を動かすようになるのは、阪神・淡路大震災を経験してからです。震災後の復旧・復興には、政府だけでなく、伝統的な公益法人も目立った貢献

ができませんでした。それとは対照的に、いわゆる「草の根 NPO」やボランティア団体がめざましい活躍をみせたのです。しかし、そうした団体の多くは、法人格を持っていませんでした。このような民法を基礎とした公益法人制度の下では、阪神・淡路大震災で活躍したような小規模の草の根 NPO が法人になることは容易ではありません。法人許可の権限を握る官庁から、設立時に数億円の基本財産を集めることを要求されて、財団法人になることを断念するといった事例もしばしばあります。草の根団体は、法人格を持ちたくても制度上持つことが非常に難しかったのです。

(山内 2004, pp.140-141)

阪神・淡路大震災の直後から制度改革への機運が高まり、「特定非営利活動促進法」が成立・施行されたのは 1998 年のことであり、狭義の非営利団体、すなわち同法に基づき NPO 法人の認証を得た非営利団体の存在と活動内容が一般にも把握可能となったのは、ほんの十年ほど前ということになる。

NPO 法人を含め、社会起業家による取り組みがどのような組織形態をとっているかをあらためてみると、先に表 3-4 に示したとおり、社会起業家事例データベースに収録された 84 事例では、全体の 45%にあたる 38 事例が NPO 法人主体と任意団体をあわせた広義の非営利組織であった。また同時に、NPO 法人主体の事例数と株式会社主体の事例数は拮抗しており、社会起業家の 7 割以上が、非営利活動に最も適した組織形態か、企業による営利事業に最も適した組織形態の、いずれかを選択していることがわかる。

では、社会起業家が事業主体として選択する組織形態は、事業分野により違いや特徴があるだろうか。下表は、前述の社会起業家事例データベースに収録された 84 事例の組織形態を事業分野別に整理したものである。

表 3-9 84 事例の事業分野別組織形態

活動の種類\組織形態		NPO法人 主体	任意団体	株式会社 主体	社会福祉 法人主体	有限会社	公的機関 主体	その他	計
1	保健・医療・福祉	5	2	2	7	1	1		18
2	社会教育	1	2				1		4
3	まちづくり		1	3			2	1	7
4	学術・文化・芸術・スポーツ	3	1	2					6
5	環境保全	5	1				1		7
6	災害救援	1		1					2
7	地域安全								0
8	人権擁護・平和	1	1						2
9	国際協力								0
10	男女共同参画	1		1					2
11	子どもの健全育成	4	1	2					7
12	情報化社会								0
13	科学技術			2					2
14	経済活動活性化			5		1			6
15	能力開発・雇用支援	2				1			3
16	消費者保護			3		1		1	5
17	その他	4	2	5		1		1	13
合計		27	11	26	7	5	5	3	84

(筆者作表)

「環境保全」分野では7事例のうち5事例がNPO法人主体、1事例が任意団体となっており、公的機関主体による1事例を除くすべてが非営利活動に最も適した組織形態をとっている。これと対照的に、「経済活動活性化」分野では6事例のうち5事例が株式会社主体、残る1事例も有限会社となっており、すべての事例が企業による営利活動に最も適した組織形態をとっている。疲弊した地域経済の活性化を図るといふ活動趣旨からすれば、ビジネスの手法による利益追求と事業運営を志向するのは自然である。

当然のことながら、「保健・医療・福祉」分野の事例では、社会福祉法人主体による活動が最も多いが、それに拮抗する数の事例がNPO法人主体である点は特徴的である。そのほかは、顕著な偏りはみられないが、「保健・医療・福祉」分野の事例はすべての組織形態に事例が存在し、これら84事例でみる限り、「保健・医療・福祉」分野において最も多様な事業主体による取り組みが行なわれているといえる。

日本では英国の社会的企業法人 Community Interest Company (CIC)ⁱのように社会的ミッションを掲げながら営利事業を展開する企業のための法人格は無く、利益相反を生ぜしめずに社会的ミッションと営利事業の間のバランスをとり、ステークホルダーの理解と支援あるいは出資を得ることは難しい。この点からも、日本の社会起業家は、その事業、活動、もしくは掲げるところの社会的ミッションの内容に鑑み、かつ、事業・活動の運営を持続可能なものとする必要から、収益事業による利益追求の度合いが強い場合に営利活動に適した組織形態を、収益性を度外視してでもミッションの遂行を志向する場合にNPO法人や任意団体など非営利活動に適した組織形態を事業主体として選択

するものと推量される。

また、統計的に表しにくいですが、社会起業家が営利活動に適した組織形態を選択する場合は、起業の当初からその組織形態をとるのに対し、非営利活動に適した組織形態を選択する場合は任意団体による活動を経て組織化される傾向がみられる。たとえば、社会起業家事例データベースに収録された 84 事例で、社会起業家の活動開始当初と現在とで活動主体・事業主体の組織形態に違いがあるかどうかをみると、表 3-4 で示した大分類のうち「有限会社」5 事例および「公的機関主体」5 事例の、あわせて 10 事例では、組織形態に変化が見られなかったが、残る 74 事例中 31 事例では活動開始当初の形態が現在の組織形態とは異なっていた。

組織形態に変化が見られた事例の新旧の組織形態と活動開始年、組織変更のあった年の内訳を、現在の組織形態が「公的機関主体」と「その他」となっているものを除き、「株式会社主体」および「有限会社」を営利活動志向の事例、「NPO 法人主体」「社会福祉法人主体」「任意団体」を非営利活動志向の事例、と大別してみると、組織形態が変化した事例の割合は、営利活動志向の事例で 1 割強に過ぎないのに対して、非営利活動志向の事例では 6 割近くにのぼる。組織形態が変化した事例の活動開始時の形態は、営利活動志向の事例においても非営利活動志向の事例においても、ほとんどが任意団体もしくはボランティアとなっている。また、特に NPO 法人主体のなかでみると、17 事例の約 6 割にあたる 11 事例で、特定非営利活動促進法が施行された 1998 年以降に活動を開始していながら、当初から NPO 法人が設立されているのではなく、任意団体の形で活動が始められた後、概ね 2～5 年後に NPO 法人化されている。

このような動向から、全体として、営利活動志向の事例の社会起業家は、事業主体としていずれの組織形態をとるかを決定した上で起業する傾向にあるのに比べると、非営利活動志向の事例の社会起業家は、活動を実践していくなかで法人格取得の必要に迫られて段階的に組織化を図る場合が多いように推察される。

組織形態に変化が見られた 31 事例の新旧の組織形態と活動開始年、組織変更のあった年の内訳は、下表のとおりであった。

表 3-10 31 事例の組織形態の変遷

現在の組織形態		活動開始時の形態	活動開始年	組織変更年
NPO法人 主体 17/27事例	NPO法人／株式会社	ボランティア	1983	2002/1991
	NPO法人	任意団体	1984	1999
	NPO法人	ボランティア	1985	2006
	NPO法人	市民出資型株式会社	1989	2005
	NPO法人	任意団体	1995	2003
	NPO法人	任意団体	1997	2005
	NPO法人	ボランティア	1998	2003
	NPO法人	任意団体	1998	2001
	NPO法人	任意団体	1998	2008
	NPO法人	任意団体	1998	2002
	NPO法人	任意団体	1998	2001
	NPO法人／学校法人	任意団体	1999	2002/2008
	NPO法人	任意団体	2000	2004
	NPO法人	任意団体	2001	2006
	NPO法人	NGO	2001	2003
	NPO法人(／株式会社)	任意団体	2002	2006
	NPO法人	任意団体	2004	2008
株式会社 主体 4/26事例	株式会社／NGO	NGO	1975	1977
	株式会社	NGO	1991	1995
	株式会社	有限会社	1999	2002
	株式会社	任意団体	2005	2005
社会福祉 法人主体 6/7事例	社会福祉法人／有限会社	社会福祉法人	1969	1980
	社会福祉法人／NPO法人	ボランティア	1978	1997/2000
	社会福祉法人	ボランティア	1983	1993
	社会福祉法人	ボランティア	1986	2004
	社会福祉法人	ボランティア	1991	1998
	社会福祉法人／NPO法人	任意団体	1999	2003/2000
任意団体 3/11事例	任意団体	個人	2000	2001
	任意団体	ボランティア	2001	-
	任意団体	ボランティア	2002	-
その他 1/3事例	LLC(合同会社)	株式会社	2004	2007

(筆者作表)

以上のような背景を概観すると、日本における社会起業家による取り組みの多くが、課題解決のニーズに応えようとする非営利活動のなかで、営利・非営利融合的な事業モ

デルとして生み出されてきたことがうかがわれる。NPO 法人か草の根の任意団体か等によらず、日本の非営利活動が広く社会起業家を輩出する土壌となっていると考えてよいだろう。

また、社会起業家による取り組みが一定の成果を上げ、そのインパクトを増していく過程には、大きく分けて2つのタイプが考えられる。ひとつは、他のコミュニティにインパクトを拡大していくタイプであり、もうひとつは、一拠点に密着して対象コミュニティに深く根を張りインパクトを増大させるタイプである。

具体的には、その活動が社会起業家支援組織によって高く評価され、世界的に社会起業家として認知された日本人社会起業家が現在までに2人誕生しているが、この2人の社会起業家の取り組みはいずれも前者の好例である。

1人は、2007年に「Ashoka: Innovators for the Public」から日本人で初めての「Global Fellow」に選出された枋迫篤昌（とちさこ・あつまさ）氏である。枋迫氏は、出稼ぎ移民向けの海外送金システムを開発し、マイクロファイナンス事業を展開している。枋迫氏の事業「Microfinance International Corporation」は2003年6月、米国ワシントンDCに設立された。銀行に口座を持たず、金融サービスへのアクセスを閉ざされたラテンアメリカ系移民は米国内に3000万人暮らすとも言われ、こうした出稼ぎ移民や途上国貧困層の人々が母国への海外送金などのサービスを利用できるようにと始めた

「Microfinance International Corporation」の金融サービスが、こうした人々の生活を劇的に改善した。「Microfinance International Corporation」は現在、米国内に15店舗の支店と85名の従業員をもつ資本金1550万ドル（2008年12月末現在）の事業に成長・拡大している。

もう1人は、福岡県嘉穂郡桂川町で完全無農薬の有機農場を営む古野隆雄（ふるの・たかお）氏である。1991年、艱難辛苦の末に合鴨を使った完全無農薬の有機農法技術を確立した古野氏は、日本国内のみならず、大型機械や農薬に頼る近代農法が普及しにくいアジアの国々で農業を営む人々に、自らの合鴨水稲同時作農法をボランティアで伝授した。調査と技術指導のため古野氏が訪れた国々は、中国、韓国、ベトナム、カンボジア、フィリピン、インドネシア、マレーシア、インド、バングラデシュなど広域にわたり、この功績が認められ、古野氏は2001年、スイスに本拠を置く社会起業家支援財団「Schwab Foundation for Social Entrepreneurship」から「Social Entrepreneur of the Year（傑出した社会起業家）」に日本人として初めて選出された。

社会イノベーションは、しかし、枋迫氏や古野氏の取り組みのように広域に普及するものばかりではない。一拠点に密着・浸透して深く根を張ることによっても、やはり大きなインパクトを与え、何らかの社会変化を生じる取り組みがある。たとえば、徳島県上勝町の活性化に取り組む株式会社「いろどり」の代表取締役である横石知二（よこいし・ともじ）氏は、地元農業協同組合で営農指導員を務めるなか、インターネットとパソコンを活用した“つまもの”の生産・販売ビジネスを考案した。女性や高齢者でも扱いやすい商品であったことから、年齢や性別に関係なく取り組める町おこし事業として成功し、現在では年商が2億円を超えるまでに成長している。過疎と高齢化が深刻な地

域で、無理なく雇用を創出し、地域活性化に大きく貢献した事例として知られている。しかしながら横石氏のこの取り組みは、徳島県上勝町という一拠点に深く浸透し、地域社会に大きなインパクトを与えているものの、背景や条件の異なる他地域へ、または他者により、容易に伝播・複製されるタイプのものではない。コミュニティとそのなかでの生活に深く根ざした課題に取り組む社会起業家の事例には、この「いろどり」のような志向をもつ事例も多く見られる。

次章以降では、日本の社会起業家の取り組み事例について、上記のようなタイプ分けを行ったうえで、事業モデル分類と、ヒアリング調査および質問票調査に基づく事例研究を行っている。

3.2. 保健・医療・福祉分野の社会起業家事例

前節では、日本における社会起業家の取り組み事例が、行政、民間企業、従来の非営利活動によって満たされなかった課題解決ニーズに対応する動きとして起こってきていることから、その事業分野が NPO 法人または任意団体による非営利活動と同様の傾向を示していることを指摘した。その傾向のなかでも顕著であったのは、「保健・医療・福祉」分野における事例数が突出している点であり、また、この「保健・医療・福祉」分野における事例では、社会起業家の事業主体として多様な組織形態が選択されており、特定の分野に絞って比較研究を行うのに最も適した事業分野であることが分かった。そこで本節では、この「保健・医療・福祉」分野における社会起業家の取り組みの背景を概観する。

内閣府市民活動促進課が運営するウェブサイト「NPO ホームページ」によれば、2009年9月28日現在で全国の NPO 法人数は、内閣府認証が 3,163 団体、都道府県認証が 34,598 団体の合計 37,761 団体であった。うち「保健・医療・福祉」を活動分野として定款に記載している NPO 法人数は内閣府認証が 1,593 団体、都道府県認証が 18,772 団体で、合計 20,365 団体であった。2009年9月28日現在の割合では、全国の NPO 法人の 53.9% にあたる半数以上が「保健・医療・福祉」を活動分野として定款に記載していることになる。

表 3-11 保健・医療・福祉分野で活動する NPO 法人数および割合

所轄庁\活動分野	保健・医療・福祉	それ以外	計
NPO法人数	20,365	17,396	37,761
(%)	53.9%	46.1%	100.0%
内訳: 内閣府	1,593	1,570	3,163
都道府県	18,772	15,826	34,598

(内閣府国民生活局 NPO ホームページ掲載情報より筆者作表)

「保健・医療・福祉」分野の 20,365 団体のうち、NPO 法人設立の目的として「保健」「医療」「福祉」を明記している団体数はそれぞれ、1,659 団体、2,356 団体、11,232 団体であり、「福祉」が突出している。また、上記で参照している内閣府国民生活局による NPO 法人情報については詳細検索が行えないため、別途単純検索を行ったところ、「保健・医療・福祉」分野の 20,365 団体のうち、NPO 法人設立の目的として「障害」に言及している団体は 7,983 団体（39.2%）、「障害者」に言及している団体は 6,203 団体（30.5%）であり、同様に「高齢者」に言及している 6,368 団体（31.3%）とほぼ互角となっている。複数分野の目的を記載する団体も存在するため当然重複もあり、大まかな全体傾向としかいえないが、「保健・医療・福祉」分野で活動する NPO 法人は、福祉目的で設立されるものが最も多く、さらに具体的には、高齢者に係る活動と障害者に係る活動を目的とする法人が多勢を占めると考えられる。

これら「保健・医療・福祉」分野では、高齢者福祉に関しては 2000 年の介護保険制度施行、障害福祉に関しては 2006 年の障害者自立支援法の施行という大きな制度変化があった。そこで、同分野 20,365 団体の設立年月日をみると、介護保険制度が施行された 2000 年 4 月 1 日以降、障害者自立支援法の施行までの期間に設立された法人数は 11,817 団体（58.0%）であった。そのうち、法人設立の目的として「介護」に言及している団体は 2,320 団体（19.6%）、「高齢者」に言及している団体は 4,078 団体（34.5%）である。これも重複回答が見込まれるものの、全国の「保健・医療・福祉」分野で活動する NPO 法人の半数程度は、介護保険制度施行という制度変化を契機に設立されたと推測することができる。

また、障害者自立支援法の施行以降に設立された「保健・医療・福祉」分野の NPO 法人数は、一部施行の 2006 年 4 月 1 日以降では 7,126 団体（35.0%）、2006 年 10 月 1 日の同法の本格施行以降では 5,632 団体（27.7%）であった。これらの NPO 法人のうち、法人設立の目的として「障害」に言及している団体は、2006 年 4 月 1 日以降設立の 7,126 団体中で 3,008 団体（42.2%）、同年 10 月 1 日以降設立の 5,632 団体中では 2,290 団体（40.7%）であり、同様に「障害者」に言及している団体は 2006 年 4 月 1 日以降設立で 2,362 団体（33.1%）、同年 10 月 1 日以降では 1,780 団体（31.6%）であった。障害者自立支援法の施行以降に設立された「保健・医療・福祉」分野の NPO 法人の 3 分の 1 程度が障害福祉関連の団体であることになるが、介護保険制度の施行に比べると、制度変化が法人設立の契機となったという傾向が顕著にみられるわけではない。

以上、ざっと概観した「保健・医療・福祉」分野の NPO 法人による非営利活動の背景を総合すると、「保健」「医療」「福祉」の 3 つのなかでは「福祉」に係る活動が突出して多く、なかでも高齢者に係る活動と障害福祉に係る活動とが法人設立目的とされる活動が、「福祉」に係る活動のなかで主要な活動領域を形成していると考えられる。

日本の非営利活動は、前節で述べたとおり、社会起業家を輩出する重要な土壌となっている。非営利活動の多くは、行政や民間企業による解決になじまないか、従来の行政や民間企業の手法によっては十分に解決されない身近な社会的課題に対応することを

ミッションとして興ってきたものである。そうした非営利活動のうち NPO 法人の形態をとっているものの過半数が集中する「保健・医療・福祉」分野についてみられた上記のような傾向は、日本の社会起業家の取り組み事例が多く見られる事業分野にも反映されるのではないかと推測される。そこで、本節の以下では、社会起業家事例データベースに収録された 84 事例のなかで、「保健・医療・福祉」分野を主要な事業分野としている事例について、上記と同様の傾向がみられるかを確認する。

社会起業家事例データベースに収録された 84 事例のうち、「保健・医療・福祉」分野を主要な事業分野としているのは、下表の 18 事例であった。

表 3-12 保健・医療・福祉分野の 18 事例

No.	活動内容	事例名	No.	活動内容	事例名
1	障害福祉	サラダ菜水耕栽培による障害者の職業訓練	10	障害福祉	障害者によるオーガニッククッキー製造
2	障害福祉	知的障害者によるワイン生産	11	障害福祉	障害者によるパン製造・販売
3	障害福祉	障害者の地域生活支援	12	障害福祉	障害者の総合自立支援サービス
4	高齢者福祉	島民どうしの居宅介護支援	13	障害福祉	官・民・非営利活動連携による障害者の就労支援
5	障害福祉	ノーマライゼーションの普及啓発	14	障害福祉	プロによる障害者の生産活動支援プロジェクト
6	障害福祉	農業による精神障害者の就労支援	15	高齢者福祉	24時間体制グループホーム
7	障害福祉	知的障害者による豆腐製造②	16	高齢者福祉	ケース管理業務支援情報システムによる介護サービス
8	障害福祉	企業協働による障害者の雇用促進	17	その他	薬物依存症リハビリプログラム
9	障害福祉	知的障害者による豆腐製造①	18	その他	シーティング概念に基づく車椅子の輸入・販売

(筆者作表)

上記 18 事例の活動内容の内訳は、障害福祉に関わる取り組みが 13 事例、高齢者福祉に関わる取り組みが 3 事例、その他が 2 事例となっている。

高齢者問題に関しては、介護保険制度の創設・施行により制度変化が実行されたことに加え、行政・市民レベルともに生涯教育の取り組みなども盛んであり、解決すべき課題として社会化されてきているといえるのに対し、従来の障害福祉制度は、施設収容型あるいは訓練・補助金給付型の制度設計となっており、障害者の社会参加は進んでいないのが現状であった。特に障害者が社会参加しながら自立生活を営むための就労支援に対するニーズが急速に増大してきているものの、この分野の課題は制度的に解決が図られるのではなく、当事者・関係者に対応が委ねられてきた側面が強かったことが、障害福祉に関する社会起業家の取り組み事例数の多さに表れているものと考えられる。

次節では、こうした障害福祉分野における社会起業家の取り組みの背景となっている日本の障害福祉分野の現状を概観する。

3.3. 障害福祉分野の現状

次章以降の事例研究において障害福祉分野における社会起業家の取り組み事例を調査研究対象としていることから、本節では、社会起業家による取り組みが比較的多く見

られる背景として、日本の障害福祉分野の現状を概観したうえで、本研究において障害福祉分野を取り上げた理由を述べる。

前節の最後に触れたとおり、障害福祉分野における社会起業家の取り組み事例数が比較的多い理由として、問題の解決が当事者や関係者に委ねられてきた点が指摘されるが、「障害者自立支援法」（以下、自立支援法）が施行されたことに伴う制度変化も、この分野の問題の制度的解決を図る道筋を模索するひとつの試金石となった。

厚生労働省によれば、自立支援法による制度変革は下表の5項目を柱としている。

表 3-13 自立支援法による制度改革の柱

1 障害者の福祉サービスの一元化
2 障害者の就労支援
3 地域の社会資源活用のための規制緩和
4 サービス利用手続きや基準の透明化、明確化
5 福祉サービス等の費用負担の仕組み強化

(厚生労働省ホームページ掲載情報より筆者作表)

第1の「障害者の福祉サービスの一元化」とは、従来の障害福祉制度において、身体、知的、精神といった障害の種別ごとに個別法に基づいて提供されてきた福祉サービスを、市町村を主体として障害の種別にかかわらず共通の一制度に基づいて提供することを意味する。第2の「障害者の就労支援」とは、障害者が福祉サービス等の利用に応じてその費用の100分の10を負担することとされる第5の「福祉サービス等の費用負担の仕組み強化」に関連して、障害者が福祉サービス等の費用を負担しながら自立生活を行っていくための支援策のひとつとして、民間企業等への一般就労を想定した就労支援を行うことを意味している。第3の「地域の社会資源活用のための規制緩和」および第4の「サービス利用手続きや基準の透明化、明確化」は、障害者が身近な地域で公平に福祉サービス等を利用できるよう、関連手続き等を透明化・明確化するとともに、空き教室や空き店舗といった社会資源を福祉サービス等に利活用できるよう規制緩和を行うことを意味している。

上記5項目のなかで、障害者の自立生活に直結して最も大きな変化をもたらすであろう制度変化は、第5の「福祉サービス等の費用負担の仕組み強化」による、応能負担から応益負担への制度変化であり、したがって、自立支援法下での障害福祉分野においては、この制度変化をカバーするための障害者の就労支援問題が、解決すべき重要課題となっているといえる。

厚生労働省の推計によれば、日本における身体、知的、精神の三障害者数は、施設・病院等の入所者と在宅者を合わせると約724万人であり、これは人口の約5.7%にあたる(厚生労働省2008)。ここでいう障害者とは、「身体障害者福祉法」第4条におい

て規定される身体障害者、「知的障害者福祉法」にいう知的障害者、「精神障害者福祉法」第5条に規定される精神障害者であり、いずれも18歳以上の人を指している。このうち就労が想定される年代にあたる18歳～64歳の人口は、身体障害者が約134万人、知的障害者が約34万人、精神障害者は約192万人とされ、障害者総数の半分を占めている（厚生労働省 2008）。

現在、障害者の就労に係る支援事業は、2006年に施行された自立支援法に基づく就労移行支援および就労継続支援事業所と、同法施行以前の個別法に基づく法定社会福祉施設とが行っている。下表はこれら就労系施設の現況を推計したものである。

表 3-14 障害者の就労系施設の状況（1）

サービス種類	事業所数(箇所)	利用者数(人)
就労移行支援	803	9,524
就労移行支援(養成施設)	5	272
訓練系サービス 小計	808	9,796
就労継続支援(A型)	204	3,574
身体福祉工場	36	1,320
知的福祉工場	69	1,800
精神福祉工場	18	411
雇用系サービス 小計	327	7,105
就労継続支援(B型)	1,582	29,106
身体障害者授産	655	14,303
知的障害者授産	2,011	65,840
精神障害者授産	481	-
非雇用系サービス 小計	4,729	109,249
合計	5,864	126,150

(厚生労働省 2008, p.15 より抜粋)

表中、「就労移行支援」は一般就労に向けての訓練系サービスと位置づけられるもので、自立支援法の柱として創設された事業である。また、「就労継続支援」とされるのが就労系サービスであり、(A型)は施設利用者と雇用契約を結ぶ雇用系サービス、(B型)は施設利用者である障害者が利用料を支払って施設で行った授産活動に対する報酬として工賃を得るもので、非雇用系サービスとされる。これら3種類が、自立支援法に基づく就労系サービスであり、それぞれの事業内容は、下記のとおりである。

就労移行支援

就労を希望する65歳未満の障害者であって、通常の事業所に雇用されることが可能と見込まれる者につき、生産活動、職場体験その他の活動の機会の提供その他の就労に必要な知識及び能力の向上のために必要な訓練、求職活動に関する支援、その適性に応じた職場の開拓、就職後における職場への定着のために必要な相談、その

他の必要な支援を行います。

就労継続支援 A 型（雇成型）

企業等に就労することが困難な者につき、雇用契約に基づき、継続的に就労することが可能な 65 歳未満の者下記の対象者に対し、生産活動その他の活動の機会の提供、その他の就労に必要な知識及び能力の向上のために必要な訓練、その他の必要な支援を行います。

就労継続支援 B 型（非雇成型）

通常の事業所に雇用されることが困難な障害者のうち、通常の事業所に雇用されていた障害者であって、その年齢、心身の状態その他の事情により、引き続き当該事業所に雇用されることが困難となった者、就労移行支援によっても通常の事業所に雇用されるに至らなかった者、その他の通常の事業所に雇用されることが困難な者につき、生産活動その他の活動の機会の提供、その他の就労に必要な知識及び能力の向上のために必要な訓練、その他の必要な支援を行います。

（厚生労働省 Web「障害福祉サービス等」より引用）

自立支援法に基づくこれら 3 事業が開始される以前は、これら 3 事業以外の、個別法に基づく法定社会福祉施設による就労系サービスが提供されていた。自立支援法以前の就労系サービス事業所の状況は、下表のとおりであった。

表 3-15 障害者の就労系施設の状況（2）

サービス種類	事業所数(箇所)	利用者数(人)
就労移行支援		
就労移行支援(養成施設)		
訓練系サービス 小計		
就労継続支援(A型)		
身体福祉工場	36	1,312
知的福祉工場	65	1,693
精神福祉工場	18	391
雇用系サービス 小計	119	3,396
就労継続支援(B型)		
身体障害者授産	765	22,909
知的障害者授産	2,240	75,952
精神障害者授産	690	16,419
非雇用系サービス 小計	3,695	115,280
合計	3,814	118,676

（平成17年10月1日現在）

（平成 17 年社会福祉施設等調査結果より抜粋）

内閣府（2006）によれば、自立支援法以前の18歳以上の在宅障害者の数は身体障害者が約324.5万人、知的障害者が約22.1万人、精神障害者が約209.5万人と推計されている。

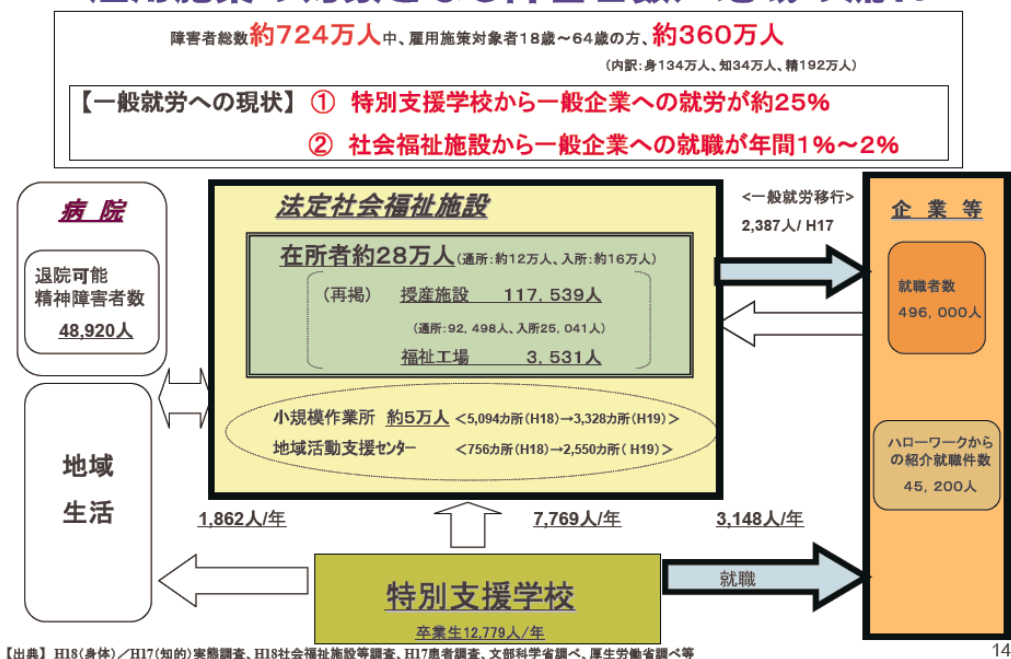
表 3-16 18歳以上の在宅障害者数と就労系サービス利用状況

		身体障害者	知的障害者	精神障害者	計
18歳以上の在宅障害者数(万人)		324.5	22.1	209.5	556.1
サービス利用者数	雇用系サービス(人)	1,312	1,693	391	3,396
	非雇用系サービス(人)	22,909	75,952	16,419	115,280

(内閣府 2006 をもとに筆者作表)

合計でみても法定社会福祉施設による就労系サービスを利用している障害者は、対象と考えられる人数のわずか2%に留まっていた。現実には、法定福祉施設以外のいわゆる「小規模作業所」が全国に存在し、そのなかで自治体等からの補助金の交付を受けている作業所の数は概ね5,000箇所前後と推測される。公的補助を受けずに運営されている、いわゆる無認可作業所も多数あるとされ、その実数は把握されていないものと思われる。こうした障害者の就労の現状がまとめられたものが、厚生労働省社会保障審議会障害者部会による下図である。

雇用施策の対象となる障害者数／地域の流れ



(厚生労働省 2008, p.14)

図 3-1 雇用施策対象の障害者の現状

障害者の就労支援については、無認可作業所も含めた支援事業者による支援体制の整備とともに、就労する障害者の所得保障も大きな課題である。前述の法定福祉施設による就労系サービスのうち、雇用系サービスとされる就労継続支援 A 型および福祉工場への就労については、雇用契約に基づく雇用であることから、最低賃金法に基づく最低賃金が保障されなければならない。しかし、就労系サービスを利用する障害者のほとんどが働く場としている授産施設の工賃は、事業による収益の多寡にかかわらず労働の対価として雇用契約に基づいて支払われる賃金とは異なり、きわめて低い水準に留まっている。自立支援法の施行に伴う就労系サービスの見直しにあわせ、厚生労働省が行った月額工賃の実態調査によれば、法定福祉施設および公的補助を受ける小規模作業所における平均賃金・工賃月額下表のとおりであった。

表 3-17 平成 18 年度平均賃金・工賃月額一覧

施設種別		施設数(箇所)	平均工賃(円)
就労継続支援A型事業所		83	101,116.5
就労継続支援B型事業所		587	11,875.0

福祉工場	身体	31	172,983.4
	知的	54	84,112.0
	精神	15	60,686.8
福祉工場合計		100	118,460.4

授産施設	身体	入所	203	18,117.3
		通所	368	19,393.8
	知的	入所	231	10,334.3
		通所	1714	11,502.2
	精神	入所	27	10,945.6
		通所	294	12,745.4
入所・通所授産施設合計		2,837	12,765.7	

小規模通所授産施設	身体	261	10,414.8
	知的	392	10,895.5
	精神	396	7,334.8
小規模通所授産施設合計		1,049	9,273.8

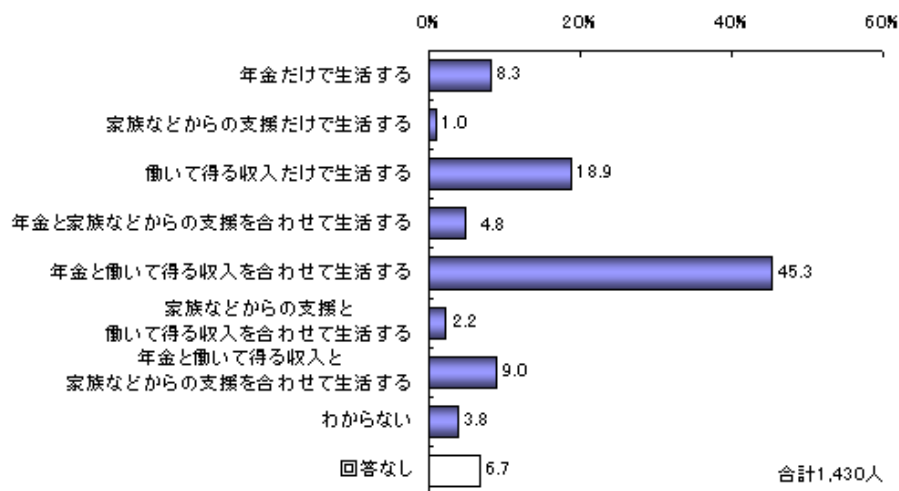
(2007 年 10 月 31 日付け 厚生労働省報道発表資料より引用)

非雇用系サービスである就労継続支援 B 型と授産施設の平均工賃月額は、雇用系サービスである就労継続支援 A 型と福祉工場の平均賃金月額の約 10 分の 1 であり、認可を

受けている小規模通所授産施設の平均工賃月額はさらに低い。障害基礎年金と合わせても地域での自立生活は困難であろう実情が容易に推察される。

自立支援法においては、前述の自治体等からの補助金交付のある小規模作業所が自立支援法施行から5年以内に法定福祉施設に移行することを目指すと同時に、社会福祉法人以外の法人が事業参入できるよう規制が緩和された。3.1.節で示した表3-6では、日本のNPO法人で活動分野として「保健・医療・福祉」を定款に明記している団体は全体の6割近くにのぼった。次に多かった「社会教育」分野で活動するNPO法人数は全体の半数には届かず、NPO法人の活動分野としては「保健・医療・福祉」分野が突出していた。自立支援法の施行以降、これらのNPO法人も障害福祉サービスを提供できるようになったのである。

自立支援法に基づく障害福祉サービス事業体系には議論も多いが、在宅の障害者が暮らす地元で地域密着型の活動を行ってきたNPO法人にとっては、障害者のニーズに即したサービス事業を本格的に展開する機会が広がったという側面もあろう。実際に、障害者の多くが働くことによって収入を得たいと望んでいることが、内閣府が行った「平成18年度障害者施策総合調査」の結果から分かっている。この調査は、自立支援法の施行に伴って障害者への就労系サービス事業体系が大きく変化する直前の意識調査として、特に就業と雇用に関する項目について、全国5,015人の障害者を対象に行われたものである。生活のための収入をどのような形で得たいかという質問については、年金給付や家族などからの支援、という形を望む回答は少なく、就労により所得を得る稼働収入のみ、との回答が18.9%、年金と稼働収入を合わせた形を望む、との回答が45.3%と、就労による所得を望む回答が全体の6割を超える。稼働収入と家族などからの支援、稼働収入と年金と家族などからの支援、という回答者を合わせると、全体の75.4%が就労により所得を得る生活を志向しているという結果になっている。



(内閣府「平成18年度障害者施策総合調査結果」p.17より引用)

図3-2 障害者が希望する収入の確保方法

また、同調査では障害者の就業・雇用を促進するための法整備の必要性についても尋ねており、79.3%の回答者が、法律の整備が必要だと思う、と答えている。国の福祉制度と密接な関係にある障害福祉分野の就労問題は、制度整備および当事者である障害者のニーズ対応の両面から解決が図られることが望まれていると考えられる。

さらに、同調査への回答者のうち、現に雇用され、あるいは就業している 879 人の雇用・就業形態については、作業所や授産施設、福祉工場などの法定福祉施設でのいわゆる福祉就労は約 3 分の 1 の 32%と少なく、自営業を含む一般就労が福祉就労を大きく上回っており、仕事探しの方法についても「自分で探した」が 18.5%で最も多かった。自ら働き口を探し、就労して生活費を得ていく暮らし方と、そのための制度整備を望んでいる障害者のニーズが、浮き彫りとなった調査結果である。

こうした障害者のニーズを受けて、厚生労働省が描く自立支援法下の就労支援事業のイメージとは、下図のようなものとなっている。

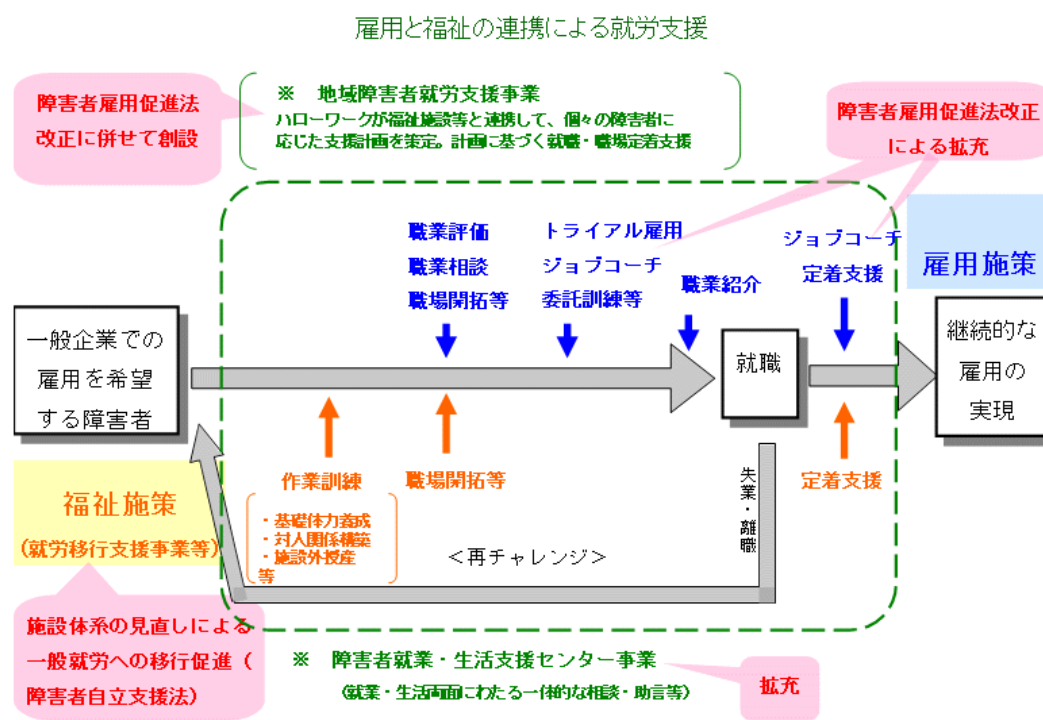


図 3-3 就労支援事業のイメージ

一般企業等への一般就労を目指すための事業イメージであるが、ジョブコーチや職業紹介など、当事者に対する支援が中心であり、雇用機会拡大のための受け入れ側企業への働きかけなどは難しいのが現状と思われる。

一方、民間でもさまざまな草の根の取り組みが行われてきている。無認可の作業所や

家族会のような任意団体はその全体像と実態を把握することが難しいが、近年その存在感を増しつつある NPO 法人には福祉分野を活動のフィールドとする団体が多く、また近年、社会起業家による活動として注目されるような事例も、こうした草の根の取り組みから生まれてきたものが多い。本研究でヒアリング調査を行った障害福祉分野の事例で、現在社会福祉法人として運営されている団体は、いずれも草の根のボランティア活動から始められた取り組みであった。そもそも社会起業家による取り組みの多くは、問題の当事者である個人や団体はもちろん、民間企業や NGO・NPO 等の非営利団体、自治体・政府等の行政機関など、それぞれのセクターが単独で行う対症療法的な取り組みによっては根本的な問題解決が望めない場合に、苦肉の策として生まれてきた事例である。なかでも特に制度的な課題を孕む問題である場合は、民間や市民セクター単独の取り組みがいかに関心を持って行われようとも、永続的な仕組みの構築や抜本的な原因の解消には至ることは難しい。創意工夫と試行錯誤の末に、社会起業家の多くが、セクター横断的なネットワーク構築を重視するに至る理由はそこにあると考えられる。

前章において先行研究を概観したとおり、欧州においては社会的排除という政策課題への取り組みのひとつとして、米国においては一大セクターを形成している非営利組織による代表的な活動分野の取り組みとして、社会福祉分野に社会的企業が生まれ、社会起業家が登場してきた。日本においても NPO 法人がその活動内容とする筆頭分野が「保健・医療・福祉」であったことから、本研究で取り上げる社会福祉分野は、草の根の活動が最も多い事業分野であると考えてよいだろう。なかでも特に、障害福祉の分野では、自立支援法の施行による大きな制度変化を経て、障害者の就労支援問題が重要課題として急速に顕在化してきたという背景がある。国の福祉制度と密接に関連した分野であるにもかかわらず、社会起業家が率いる社会福祉法人や NPO 法人を始めとする非営利組織によって、政策面で想定されているものとは異なる形のソリューションが生み出されつつある、興味深い事業分野である。

そこで本研究では、社会起業家が創出する事業モデルという観点から、この障害福祉分野の就労支援事業に着目し、次章以降で事例研究を行う。

社会起業家はその解決に心血を注ぐ社会問題は、私たちの社会生活環境の複雑化に伴って広範囲化・多様化しているが、それらはすべて社会あるいは社会変化の流れから取り残されようとしている人々の暮らしに直結した問題であるといえる。貧困（格差）、雇用、少子高齢化、地方経済の疲弊、引きこもりやニートの教育と社会復帰、子育て、食の安心・安全、環境問題等々、社会起業家が立ち向かい、取り組む社会問題は、きわめて多岐にわたる。しかしなかでも、雇用の創出と地域活性化が二大政策課題とされる現在の日本社会において、社会起業家的な取り組みが数多く生み出されてきているのも、これら 2 つの課題を扱う分野においてである。

本章で概観してきたとおり、障害福祉分野においては、こうした多様な社会問題が日本社会の縮図のごとく存在している。高齢化問題や教育の問題もさることながら、社会の一員として社会参加をしながら自立生活を営むという当たり前の暮らしを実現するための所得保障と雇用・就労の問題は、障害福祉分野が直面する問題のなかでも、生活

に直結した根源的な問題であり、そこには課題解決に対する圧倒的に巨大なニーズが存在する。こうした課題解決ニーズが、既存の就労支援事業によっては埋められていないところに、新しい課題解決手法をもって起こってきたのが、社会起業家による社会イノベーション事例である。

障害者の就労支援分野における社会起業家の取り組みは、こうした背景から生まれてきたものであり、この分野の社会イノベーション事例が直面してきた課題や、課題解決手法にみられる特徴を詳細に観察することで、障害福祉分野における所得保障と雇用・就労の問題のみならず、日本社会が抱える雇用や格差の問題の解決につながるヒントを得られるものと考えられる。

そこで本研究では、次章以降において、主に障害者の就労支援に係る社会起業家の取り組みを対象として、事業モデルの普及という観点から事例研究を行う。この事例研究は、社会イノベーション事例の普及過程における特徴的な要因を見出そうとするものであるため、具体的な事業モデルについて比較が可能な程度まで事業分野の絞り込みを行い、一定の類似性をもたせる必要がある。社会福祉に次いで取り組み事例の多い環境保全や教育、地域活性化などの事業分野では、問題のありようとそれに対する解決法が多岐にわたるため比較が難しく、また比較が可能なだけの事例数を確保することも困難である。したがって、次章以降の事例研究は、比較的事例数の多い障害福祉分野の就労支援事業に焦点を絞り、同一分野のなかで比較可能な事例数を確保し、ヒアリング調査と質問票調査を行ったものである。

ⁱ 2002年7月に貿易産業省が、同年9月に内閣府戦略ユニットが、社会問題の解決と官民パートナーシップの促進に有用な事業主体として社会的企業の創出支援を強く推奨する報告書を発表したことが契機となって、2004年に英国修正会社法第2部「コミュニティ利益会社（Community Interest Companies）」規定が、翌2005年に同施行規則（Community Interest Company Regulations 2005）が制定され、創設された英国の社会的企業向け法人形態である。

第4章

社会福祉分野における 社会イノベーションの普及に関する事例分析

4. 社会福祉分野における社会イノベーションの普及に関する事例分析

本章においては、日本の社会福祉分野における社会イノベーション事例について、普及の観点から、その組織形態および普及志向の分類と比較を行う。

4.1. 事例研究における概念定義と事例の選定

4.1.1. 事例研究における概念定義

第2章において、米国における社会起業家研究の、特に社会イノベーション学派と呼ばれる先行研究を中心に概観したうえで、本研究で採用する社会起業家の概念定義について述べた。ここであらためて整理すると、本研究では社会起業家の概念を次のように定義した。

社会的課題に対し、解決の意志をもって新規の事業アイデアを創出し、当該事業アイデア実現のための事業基盤の持続性確立を目指し、手元の資源に制約を受けることなく、主体的に実践に取り組むことによって、当該事業の普及と普及による社会変革の担い手となる一人または複数の人物。

上記の定義は、Dees & Anderson (2006) において社会イノベーション学派に位置づけられる Dees (1998) による社会起業家の定義をベースとして、同じく社会イノベーション学派と同じ論調をとる社会起業家支援組織 Ashoka と Skoll Foundation による実践的な概念定義を取り込んだものであった。

本章の後半以降では、社会起業家による取り組みに関する事例研究を行うが、この事例研究は、特に個々の事例の社会イノベーションの普及に焦点を当て、その普及過程を促進させあるいは停滞させる要因を抽出し、そこから見出される社会起業家の取り組みの制度的課題とその解決について考察を加える目的で行うものである。したがって、個別の事例において事業アイデアのいかなる特徴を新規ととらえ、いかなる状態をもって普及と考えるかについて、具体的に定義しておく必要があると考える。

そこで本節では、本章の後半以降で行う社会イノベーション事例の普及に関する研究において用いられる2つの主要な概念、すなわち、「新規性」および「普及」の意味するところについて、事例研究の前提として述べる。

4.1.1.1. 新規性に関する概念定義

第2章においても挙げたとおり、社会イノベーション学派に分類される先行研究のなかで、イノベーションとその新規性について最も抽象化された概念定義をしているのは、Rogers (2003) であろう。Rogers (2003) においては、「イノベーションとは、個人あるいは他の採用単位によって新しいと知覚されたアイデア、習慣、あるいは対象物である」と定義されており、そのイノベーションが最初に使用あるいは発見されてからの時間経過には意味がないと説明されている (Rogers 2003, p.12) ⁱ。

また、イノベーションの新規性についても、新知識である必要はないとされ、「イノ

バージョンが「新規」であるかどうかは、むしろ知識、説得、あるいは採用決定という観点から記述されるべき概念であると説明されている (Rogers 2003, p.12) ⁱⁱ。イノベーションには、急速に普及するものと非常に長い時間をかけて普及するものがある。上記 Rogers (2003) の説明は、イノベーションが新しいものとして個人に知覚されるとき、その知覚は個人によって異なっており、知識、説得、採用決定といった行動を通じて観察される、ということの意味している。Rogers (2003) では、この知識、説得、採用決定など一連の過程を「イノベーション決定過程」と呼んでいる (Rogers 2003, p.168) ⁱⁱⁱ。

上記で述べられているとおり、イノベーションの新規性とは、不確実性と表裏一体のものである。個人に知覚される新規性が高いほど、そのイノベーションの不確実性もまた高いであろうと推測される。そこから、新規性の高いイノベーションほど、不確実性を低減させるために長い時間を要し、普及に時間がかかるということが予測される。

しかしその一方で、Rogers (2003) では、イノベーションの新規性は5つのイノベーション特性によって説明され、それら5つのイノベーション特性は普及過程の進行に影響を与えると述べられている。5つのイノベーション特性とは、相対的優位性、両立可能性、複雑性、試行可能性、および観察可能性である (Rogers 2003, p.16-17) ^{iv}。第1の相対的優位性とは、従前のイノベーションに比べての優位性である。第2の両立可能性とは、既存の価値観や規範と両立されるかどうかである。第3の複雑性とは、簡単に理解できるか、それとも新しい知識・技量等を身につける必要があるかである。第4の試行可能性とは、実験的に試行することが容易かどうかである。そして、第5の観察可能性とは、人の目に触れやすいかどうかである。

これらの特質をもつイノベーションの採用速度が速いのは、新規性が高く、かつ、不確実性が高くともそれが急速に低減させうる種類の不確実性である場合と考えられる。とりわけ、Rogers (2003) が新規性を説明する属性として挙げた上記5つのイノベーション特性のうち両立可能性については、不確実性を急速に低減させうるかどうかに関わる属性であると述べられている (Rogers 2003, p.15) ^v。

したがって、Rogers (2003) によれば、両立可能性は既存の価値観や制度との関係において観察される属性であり、両立可能性において不確実性が急速に低減されうる場合には、当該イノベーションの採用速度は大きく加速され、同時に、既存の価値観や制度とのギャップが急速に埋められるという意味では、当該イノベーションが短期のうちに採用されることによってもたらされる社会変化は大きく、インパクトの大きいイノベーションであるということが言えよう。

不確実性を急速に低減させることで既存の価値観を新たな価値観とのギャップを埋め、結果として価値観の変容をもたらすこのような新規性を備えた Rogers (2003) のイノベーションの概念は、Christensen (1997) において提唱されている「破壊的イノベーション」の概念と似ている。Christensen (1997) では、ディスク・ドライブに関する技術革新を例として、技術革新には以下の2つがあることが示唆されている。すなわち、「一つは、主に記憶容量と記録密度によって測られる性能の向上を持続する技術で、漸

進的な改良から抜本的なイノベーションまで多岐にわたる。業界の主力企業は、常に率先してこのような技術の開発と採用を進めてきた。もう一つの技術革新は、性能の軌跡を破壊し、塗りかえるもので、幾度となく業界の主力企業を失敗に導いてきた。」

(Christensen 1997, p.9) ^{vi} これら2つの技術革新のうち、後者が「破壊的イノベーション」と呼ばれる技術革新であり、ここには「新しい技術または新しい事業モデル」(Christensen 1997, p.xxvi) ^{vii}が含まれている。つまり、Christensen (1997)による「破壊的イノベーション」とは、既存の市場や販路といったコンテキストを破壊することで「従来確立されていた価値観を分裂させてしまう」(宮崎 2006, p.255)新しい技術または新しい事業モデルを意味する概念である。

Christensen (1997)による「破壊的イノベーション」における新規性は、従来のコンテキストを破壊することによって認められる属性とされる。この場合、既存の制度・価値観と新しい制度・価値観との間の連続性は必ずしも求められない。しかしながら、社会起業家が取り組む課題の多くは、社会起業家自身が属するコミュニティの人々や生活に根ざした課題であり、その解決のため社会起業家により創出される事業モデルにおける新規性は、決して既存の制度・価値観からかけ離れて断絶されているものではない。むしろ、既存の制度・価値観と新たな制度・価値観の間には何らかの連続性があり、そのギャップがきわめて速やかに埋められることで、連続性の無い別個の制度・価値観であるかのように認識されることを意味するものと考えられる。

したがって、上記のような解釈から、本研究においては、Rogers (2003)によるイノベーションと新規性の概念に基づいて、社会起業家により創出される事業モデルを事例として取り扱うこととする。

そのうえで、具体的には、社会起業家が新規に創出する事業アイデアにはいくつかの形態がある点を考慮しなければならない。

Dees (1998)による社会起業家の定義で参照された先行研究として2.3.節で挙げたシュムペーター (1977)では、「新結合の遂行」と表現されるイノベーションの内容として5つの類型が示されていた。すなわち、財貨、生産方法、販路、原料等の供給源、組織、の5類型であった。

また、Dees et al. (2004)では、社会起業家によるイノベーションの普及について「Scaling Out」と表現しており、社会起業家がイノベーションを普及させる際の選択肢は「組織モデル」「プログラム」「理念」の3つのいずれかの形態であると指摘している。「組織モデル」とは、同一の目的をもつ一組織として人員や資源を拡張する形態、「プログラム」とは、同一の目的に資する一連の活動として人員や資源を拡張して行く形態、「理念」とは、特定の目的に資するためのガイドラインあるいは価値観という形態である (Dees et al. 2004, p.26) ^{viii}。

社会起業家が創出する事業アイデアが3つの形態をとりうるという点は、上記 Dees et al. (2004)に述べられているとおりであろう。本研究では、これらのイノベーションの形態を「イノベーション・タイプ」と呼ぶこととし、本章以降の事例研究において、社会起業家が創出した具体的な事業アイデアについてイノベーション・タイプの分類

を行う。

では、3形態それぞれにおける新規性については、どのように判断したらよいだろうか。

第1に「組織モデル」の典型として、Dees et al. (2004) では、1914年、米国クリーヴランドに初めてのコミュニティ財団を創設した Frederick Goff 氏の事例が挙げられている (Dees et al. 2004, p.27) ^{ix}。Goff 氏が新設した中間団体は、伝統的な私設財団がなし得なかった画期的な手法でコミュニティのニーズに応えるものであった。したがって、課題解決を目的として新たに組織が創設された場合の新規性とは、当該新設組織が課題解決のために用いる手法が既存ではないことを意味する属性といえよう。

第2に「プログラム」型の普及の典型として Dees et al. (2004) が挙げているのは、Greg Bishop 氏が開発し、1990年に米国カリフォルニア州の病院で実施された父親学級プログラムである (Dees et al. 2004, p.27) ^x。Bishop 氏が開発したプログラムは、通常行われている母親学級のようなサービスを父親となる人たちに提供するというもので、組織モデルの場合のように課題解決手法が新規性をもつとは考えにくい。Dees et al.

(2004) において「父親の育児に関する関心が全国的に高まるに連れてこのワークショップはメディアの関心を引き、他のコミュニティに同様のプログラムへの需要を生み出した」 (Dees et al. 2004, p.27) ^{xi}と述べられているとおり、「プログラム」型の普及の場合は、普及可能な形で事業化あるいは課題解決手段として適用されるタイミングに新規性が認められるのではないだろうか。つまり、既存の手法を応用することが可能な課題があるときに、課題解決のニーズの高まりとともに先駆的に既存の手法を応用した解決手法を打ち出した場合に、新規のプログラムとして認知されるということである。

そして第3に「理念」の普及の典型として Dees et al. (2004) で挙げられている事例は、1994年に米国テキサス州で Mike Feinberg 氏と Dave Levin 氏によって立ち上げられた教育プログラム「the Knowledge Is Power Program (KIPP)」である。KIPP では「the Five Pillars (5つの指針)」と呼ばれる原則を共有する公立学校ネットワークを形成するに至っている (Dees et al. 2004, p.27) ^{xii}。

社会起業家がこのような「理念」のアイデアを創出した場合の新規性は、先に述べた「組織モデル」や「プログラム」と比較すると、認知しにくい。また、本研究における事例研究では、社会起業家により創出された事業モデルを研究対象とすることから、社会起業家が理念のアイデアを創出した場合であっても、当該理念に基づいて構築・実施されている個別の事業モデルについての新規性をみることになる。したがって、本研究においては、具体的な事業モデルの形態を伴わない「理念」型の事業アイデアについては、新規性の有無を判断すべき社会イノベーション事例に含めず、社会起業家により創出された事業モデルを「組織モデル」あるいは「プログラム」の2つのイノベーション・タイプのいずれかに分類することとする。

上述のとおり、これらの分類は Dees et al. (2004) において「Scaling Out」と表現される普及の際のイノベーションの形態であり、そのインパクト拡大成果が観察される形態ごとに、具体的な新規性の判断基準が異なることを意味している。しかしながら、次

節で詳しく述べるが、社会起業家によるイノベーション普及には、「Scaling Out」とは異なる方向性を志向する場合も存在する。このもうひとつの方向性は、Dees et al. (2002)において「Scaling Deep」と表現されているイノベーション普及の志向であるが、この「Scaling Deep」を志向する事例においては、インパクト増大の成果が「Scaling Out」志向のように具体的な単位で観察されることが少ない。Dees et al. (2002) および Dees et al. (2004) のいずれにおいても、「Scaling Deep」志向のイノベーション普及に「Scaling Out」志向と同一の形態分類とその分類ごとの新規性の判断基準を適用することは想定されていないため、本研究では、「Scaling Deep」を志向する事例の事業モデルについては、新規性に基づくイノベーション・タイプの分類を行っていない。

以上、本節で述べたことを整理すると、本研究において、社会イノベーション事例たる新規性とは、創出されたアイデアと既存の制度・価値観との間に知覚されるギャップを指す。イノベーション普及の観点から、社会イノベーション事例のイノベーション普及には「Scaling Out」と「Scaling Deep」という2つの異なる志向があり、「Scaling Out」を志向する事例においては、社会起業家により創出されたイノベーションは「組織モデル」または「プログラム」の2つのイノベーション・タイプに分類される。社会起業家により創出された事業アイデアが「組織モデル」の形態をとる場合の新規性とは、当該新設組織が業として用いる課題解決手法が既存ではないことを意味し、創出された事業アイデアが「プログラム」である場合には、当該プログラムが課題解決手段として適用されるタイミングが他に先んじていることを意味すると考えられる。

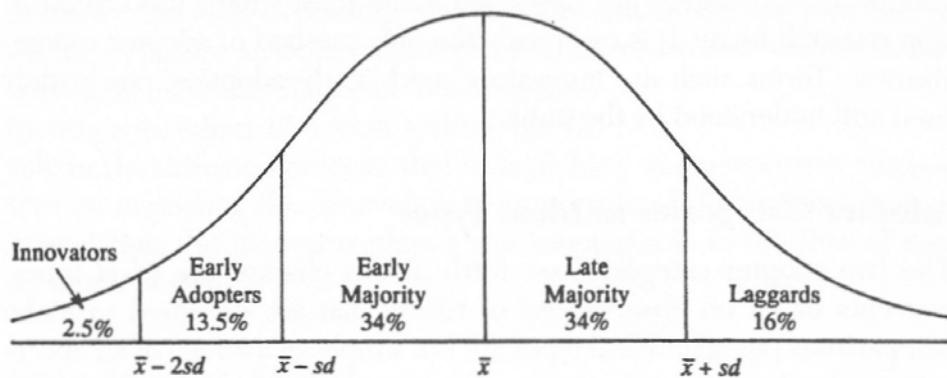
4.1.1.2. 普及に関する概念定義

前節において、Christensen (1997) による「破壊的イノベーション」における新規性と Rogers (2003) によるイノベーションと新規性の概念とを比較したところ、既存の制度・価値観と新しい制度・価値観との間に連続性が求められるかどうかの考え方に違いが見られた。同様の認識ギャップをめぐる議論は、普及の概念についてもみられる。Rogers (2003) の採用者カテゴリーの分類に基づく普及過程と、Moore (1999) によるテクノロジー・ライフサイクルとの違いがそれである。

Rogers (2003) では、「普及とは、イノベーションが、あるコミュニケーション・チャンネルを通じて、時間の経過のなかで社会システムの成員の間に伝達される過程のことである」(Rogers 2003, p.5) ^{xiii}として、コミュニケーションの一形式として普及が定義されている。

そのうえで Rogers (2003) では、イノベーションの普及に関わる主要4要素が特定されている。イノベーションの普及に関わる主要4要素とは、イノベーション、コミュニケーション・チャンネル、時間、および社会システムである (Rogers 2003, p.11) ^{xiv}。

さらにこれら主要4要素を含む普及の過程におけるイノベーションの採用者を、Rogers (2003) では「Innovators (イノベータ)」「Early Adopters (初期採用者)」「Early Majority (初期多数派)」「Late Majority (後期多数派)」「Laggards (ラガード)」という5つの採用者カテゴリーに分類しており、その分布は下図のとおりである。



The innovativeness dimension, as measured by the time at which an individual adopts an innovation or innovations, is continuous. The innovativeness variable is partitioned into five adopter categories by laying off standard deviations (sd) from the average time of adoption (\bar{x}).

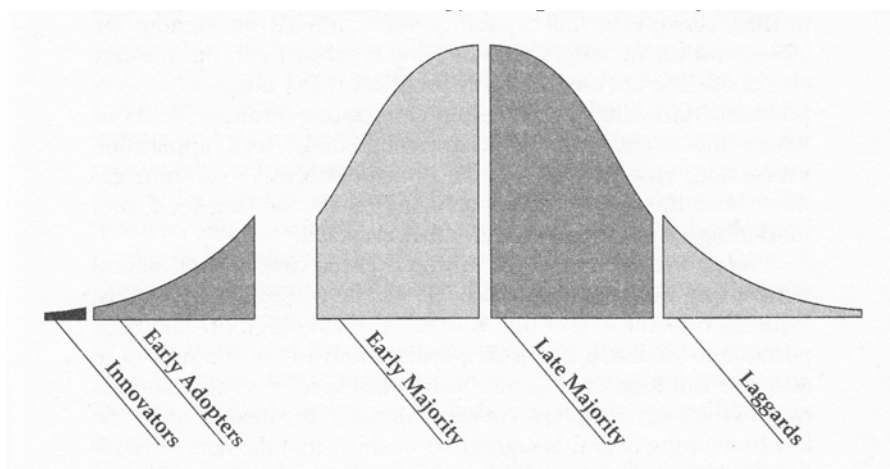
(Rogers 2003, p.281)

図 4-1 イノベーションの採用者カテゴリー

普及過程をコミュニケーションの形式のひとつとする Rogers は、これらの採用者カテゴリー間にイノベーションに関する情報が伝達されていくにつれ、イノベーションの不確実性が減じられ普及が進むと考えた。

これに対して Moore (1999) は、上記 Rogers による採用者カテゴリーの分類を「テクノロジー・ライフサイクル (Technology Adoption Life Cycle)」としてハイテク分野の科学技術イノベーションについて引用しながら、ハイテク製品が市場に浸透する過程にはギャップが存在することを指摘している。

Moore (1999) による、採用者カテゴリーからみたテクノロジー・ライフサイクルには、2つの割れ目があるとされる。その最初の割れ目を示すのが次の図である。



(Moore 1999, p.17 より引用)

図 4-2 修正版テクノロジー・ライフサイクル

Moore (1999) によれば、テクノロジー・ライフサイクルの2つのギャップは「Chasm (キャズム)」と呼ばれ、「Early Adopters」と「Early Majority」の間、および「Early Majority」と「Late Majority」の間に存在するとされるのだが、この「キャズム」の存在について Rogers (2003) では、「隣接する採用者カテゴリ間には明瞭な断絶や不連続は存在しない」(Rogers 2003, p.282)^{xv}と反論しており、図 4-1 に示した5つの採用者カテゴリは連続した変数としてとらえられている。

前節で、新規性については、本研究で取り扱う社会起業家による取り組みは、その多くが生活に根ざした課題解決を志向するものであり、既存の制度・価値観と断絶した事業アイデアが創出されるとは考えにくいことから、既存の制度・価値観と創出された新たな制度・価値観の間には明確な断絶はないと考える Rogers (2003) の概念を採用した。普及の概念に関しても同様に、普及が進行する過程が停滞することはあったとしても、断絶が存在するとすれば、それは一連の普及過程とは考えにくいことから、普及過程をひとつの連続体ととらえる Rogers (2003) による概念定義を、本研究における普及の概念の基礎としたい。

そのうえで、具体的には、前節で参照した Dees et al. (2004) および第2章において本研究における社会起業家の概念定義の軸とした Dees (1998) による社会起業家の定義に基づき、社会起業家による非営利組織の収益事業について述べた Dees et al. (2002) の2つの先行研究から3種類の普及の概念を参照する。

Dees et al. (2004) では、社会起業家によるイノベーションがもつ社会的インパクトを拡大するという意味合いにおける普及を「Scaling Out」と表現していることは前節で述べた。この「Scaling Out」を志向する事例におけるインパクト拡大には「Dissemination (伝播)」「Affiliation (連携)」「Branching (拠点複製)」の3つの手法があるとされる (Dees et al. 2004, p.27)^{xvi}。

また、Dees et al. (2002) では、非営利組織が収益事業を通じて社会的なミッションを掲げる新規事業を成功させるための事業規模の拡大には2通りがあるとされている。

ひとつは、「Scaling Up」である。「Scaling Up」とは、同一の組織による支店の増設または親組織との緊密な連携により他地域にサービス提供拠点を新設する形での事業規模拡大を意味するとされる (Dees et al. 2002, p.236)^{xvii}。ここでいう成功とは、社会起業家が掲げるビジョンを実現するために起業された非営利組織の社会的事業がイノベーションとして普及することを指しており (Dees et al. 2002, p.264-265)、「Scaling Up」もまた、Dees et al. (2004) における「Scaling Out」と同様に、社会起業家によるイノベーションがそのインパクトを拡大するための戦略のひとつといえる。

Dees et al. (2004) における「Scaling Out」に関する定義から、Dees et al. (2002) の「Scaling Up」は、「Scaling Out」の3つの手法のうち「Affiliation (連携)」と「Branching (拠点複製)」の2つを含んだ意味合いであることが分かる。Dees et al. (2004) における残るひとつの普及手法「Dissemination (伝播)」は、非営利組織のマネジメントの一環として事業規模の拡大をとらえる Dees et al. (2002) には含まれていなかったこと

から、社会起業家による社会イノベーションの普及の場合の手法といえる。

「Dissemination（伝播）」「Affiliation（連携）」「Branching（拠点複製）」の3つの手法を含む Dees et al. (2004) における「Scaling Out」の概念は、非営利組織による事業規模拡大という意味での普及の概念である Dees et al. (2002) の「Scaling Up」を、社会イノベーションの普及に適用するに際して、拡大して再解釈されたものと考えられる。

「Scaling Up」ないし「Scaling Out」志向の事例では、運営主体やその子組織、連携組織の数や規模といった具体的な単位で、普及の成果を観察することができる。

Dees et al. (2002) が挙げるもうひとつの事業規模拡大は、「Scaling Deep」である。Dees et al. (2002) において「Scaling Deep」とは、地元コミュニティにおいて、より大きなインパクトを達成することにエネルギーと資源を集中させる形での事業規模拡大を意味するとされ、具体的な手法として「提供するサービスの質の向上」「ターゲット顧客人口の拡大」「新規のサービス開発」「新たな顧客グループへのサービス拡大」「革新的な財務・運営方法」「当該分野での先例となること」の6手法が列挙されている (Dees et al. 2002, p.243) ^{xviii}。以下では、インパクトを地元コミュニティに深く浸透させていくことで社会起業家が創出した事業モデルの普及を図るこれら6手法を、

「Scaling Out」を志向する事例におけるインパクト拡大手法と区別して、インパクト増大手法と表現する。

上記「Scaling Deep」の定義で挙げられている6つのインパクト増大手法は、Dees et al. (2004) における「Scaling Out」の3つのインパクト拡大手法のいずれとも視点が異なり、一定のコミュニティのなかに留まってインパクトを増大させることを志向するものである。したがって、「Scaling Deep」型の事例には、インパクト増大の成果を何らかの具体的な単位で観察することがきわめて難しいものが含まれると考えられる。

コミュニティとそのなかでの生活に深く根ざした課題に取り組む社会起業家の事例には、広域あるいは他地域へのインパクト拡大を志向するものだけでなく、地域に密着し深く浸透する形で根を張っていく、この「Scaling Deep」型を志向する事例も多くみられる。Dees et al. (2002) および Dees et al. (2004) についてのこれらの概念整理を総合しても、社会起業家による社会イノベーション事例は、具体的な単位で普及の成果を観察することが可能な「Scaling Out」を志向してインパクトの拡大を図る事例と、インパクト増大の成果が客観的に表れにくく「Scaling Deep」を志向していると想定される事例の2つに分かれると仮定できる。社会起業家に取り組む課題をひとつに絞り込んだうえで、事業モデルによって、インパクト拡大または増大のしやすさ・しにくさに如何なる特徴があるかを比較検討する趣旨である本研究においては、「Scaling Deep」型と「Scaling Out」型の2つの異なる志向を包摂する、広義の「普及」の概念を規定することが望ましい。

そこで本研究では、社会起業家による社会イノベーションに係る「普及」とは、以下のような概念であると規定する。本研究における社会イノベーションに係る「普及」の概念とはすなわち、社会起業家が課題解決のため創出したイノベーションに関する情報が、時間の経過に伴い、もしくはコミュニケーション・チャンネルを通じて伝達され、

当該イノベーションの採用者が増加する過程において、当該イノベーションの不確実性が減じられること、とする。ここで言う「イノベーション」とは具体的には、4.1.1.1.節において示した新規性を有する、社会起業家により創出された事業モデルを指す。

4.1.2. 事例の選定

本章以降において事例研究の母集団として用いるのは、前章で日本における社会起業家の取り組みを概観するため調査作成した社会起業家事例データベースである。2.5.節において述べたとおり、日本における社会起業家研究は2000年以降散見されるようになってきたものの、現在においても依然として黎明期にある。したがって、本研究のための情報収集を行った2006年9月から2009年3月の間の時点では、社会起業家による取り組み事例を選定する統一基準を事前に規定することは困難であった。情報収集当時のこのような背景に鑑みれば、社会起業家・社会的企業に関する各種シンポジウム、フォーラム、講演会等のイベントや一般の情報メディアにおいて取り上げられた事例は、全体の母数は不明ながらも、当時日本国内で展開されていた多くの社会起業家事例のなかからある程度の無作為性をもって抽出された事例と考えることができる。

そこで、本研究で調査作成した社会起業家事例データベースには、「社会起業家」による取り組みとして、社会起業家・社会的企業に関するシンポジウム・講演会等あるいは一般の情報メディアを通じて紹介・報道された事例および掲載事例の社会起業家による紹介事例を合計89事例収録した。本研究における社会起業家の定義に照らして再検証した結果、5事例が除外され、社会起業家による取り組み事例と認められる案件は84事例となった。

社会起業家事例データベースに収録されている84事例の一覧を再掲する。

表 3-3 社会起業家事例データベース収録事例（再掲）

No.	事例名	No.	事例名	No.	事例名
1	雑誌販売によるホームレスの自立支援	31	インターネットによる通信制高等学校・フリースクール	61	知的障害者による豆腐製造①
2	完全参加型社会科課外授業	32	現役大学生・社会人によるキャリアコンサル	62	アドボカシー・キャンペーン企画
3	天然酵母パンの生産・販売	33	産後ボディケア・フィットネスプログラム	63	無添加石鹸の製造
4	民間保育室	34	こどもの創造性開発プログラム	64	障害者の総合自立支援サービス
5	廃油リサイクルによる石鹸製造	35	こどもの起業家教育プログラム	65	アサザ植え付けによる霞ヶ浦再生プロジェクト
6	24時間体制グループホーム	36	幼児向け経済能力開発プログラム	66	雨水利用
7	社会的事業の起業支援融資	37	社会起業ビジネスプランコンペ	67	伝統工芸・地場産業商品のプロデュース
8	病児保育サービス	38	プロジェクト型インターンシッププログラム	68	住宅建築による災害復興支援
9	小布施の活性化プロジェクト	39	知的障害者によるワイン生産	69	葛巻町活性化プロジェクト
10	歌舞伎町再生プロジェクト	40	障害者の地域生活支援	70	生活環境緑化推進の啓発
11	ケース管理業務支援情報システムによる介護サービス	41	無料ボランティア情報誌①	71	フェアトレード②
12	寿町再生プロジェクト	42	無料ボランティア情報誌②	72	女性のための緊急避難シェルター
13	サラダ菜水耕栽培による障害者の職業訓練	43	コミュニティクッキーサービス	73	フードバンク活動
14	復職支援プログラム	44	長期インターンシップによる起業支援	74	ニート、フリーター対象のクリエイター養成支援
15	障害者によるパン製造・販売	45	児童買春防止のための職業訓練	75	官・民・非営利活動連携による障害者の就労支援
16	無農薬有機稲作	46	フェアトレード①	76	日本手話・日本語によるろう教育
17	社会人によるキャリア教育ボランティア	47	まちづくり支援サービス	77	ノーマライゼーションの普及啓発
18	有機無農薬農業の啓発および宅配	48	聞き書きによる時代記録	78	農業による精神障害者の就労支援
19	自己管理型フリースクール	49	こどもによる環境活動支援	79	超断熱工法の普及啓発
20	完全自然放牧酪農	50	高齢女性による「つまもの」生産	80	知的障害者による豆腐製造②
21	オンラインカウンセリングサービス	51	市民出資型小劇場	81	障害者によるオーガニッククッキー製造
22	循環型資源利用プロジェクト	52	外国人専用不動産仲介サービス	82	マイクロファイナンス
23	教育玩具の開発	53	市民出資型映画館	83	プロによる障害者の生産活動支援プロジェクト
24	食糧危機に備えた外地農業	54	企業協働による環境貢献活動	84	生命のかけがえのなき啓発
25	合鴨水稲同時作農法	55	寄付集めシステム		
26	環境再生事業のための社内シンクタンク	56	SRI普及啓発		
27	森林ツーリズム	57	島民どうしの居宅介護支援		
28	環境・バイオインキュベーション	58	薬物依存症リハビリプログラム		
29	象の排泄物によるリサイクルペーパー生産	59	クリック募金システム		
30	シーティング概念に基づく車椅子の輸入・販売	60	企業協働による障害者の雇用促進		

（筆者作表）

4.2. 普及志向に基づく事例分類

本章以降において行う社会イノベーション事例研究では、各事例の普及過程を3つの過程に分けて観察すると同時に、社会起業家が創出したアイデアに基づく個別の事業モデルを当該事例における「イノベーション」ととらえ、それらイノベーションによるインパクトを拡大または増大させるために「Scaling Out」と「Scaling Deep」のいずれを志向しているかの普及志向に基づいて分けて論じていく。

前節で述べたとおり、社会起業家が創出したアイデアに基づく事業モデルは、大きくは Dees et al. (2004) および Dees et al. (2002) において「Scaling Out」「Scaling Deep」と表現された2つのいずれかの志向をもってインパクトの拡大または増大を図ると考えられる。そこで、本章以降の事例研究では、当該事例のイノベーションが対象とするコミュニティの規模または数を拡大させていく形でインパクトの拡大を図る「Scaling Out」志向の社会イノベーション事例を「拡張型事例」と呼ぶ。拡張型事例においては、事業運営主体である組織がその子組織あるいは連携組織といった具体的な形でそのイ

ンパクト拡大の成果が創出されることから、具体的なインパクト拡大成果が観察される事例を拡張型事例に分類する。一方、具体的なインパクト拡大成果が観察されない事例をすべて、もうひとつのイノベーション普及の志向である「Scaling Deep」を志向する事例であると想定する。拡張型事例以外のこれらの事例を「深密型事例」と呼ぶこととし、以下、拡張型事例と深密型事例に分けて、事例分類を行っていく。

普及過程の方向性を示す拡張型と深密型は、1事例において両立し得る2志向である。ただし、4.1.1.節および上述のとおり、本研究においては、具体的な単位でインパクト拡大成果が観察されるか否かを、拡張型と深密型の普及志向を分ける判断基準としていることから、2つの志向を両立する事例が含まれていた場合は、拡張型事例に分類されることとなる。

4.2.1. 拡張型事例のイノベーション・タイプ

拡張型事例においては、社会起業家が創出したアイデアに基づく事業モデルは「組織モデル」「プログラム」の2つのイノベーション・タイプに分類することができる。

「組織モデル」とは、社会起業家が自らのアイデアに基づく事業モデルを実行するために創設した組織が、当該事業モデルが対象とするコミュニティにおいて、画期的な問題解決手法を実践することにより、新規の問題解決主体としての機能を果たしている場合をいう。たとえば、社会起業家事例データベースに収録されている84事例のなかでいえば、深刻な問題を抱える地域であるにもかかわらず、これまで設置されていなかった女性用の緊急避難シェルターを創設した「女性のための緊急避難シェルター」事例のような事例は、これにあたる。

「プログラム」とは、社会起業家が自らのアイデアに基づく事業モデルを実行するために開発したプログラムが、画期的な問題解決手法として機能している場合をいう。たとえば、霞ヶ浦の深刻な水質汚染問題を解決すると同時に、流域の小中学生向けの参加型環境教育としても効果のある水生植物の栽培・植え付けプログラムを開発・実践している「アサザ植え付けによる霞ヶ浦再生プロジェクト」の事例が、この典型である。

これら2タイプは、典型としていずれかに分類できる場合も、ひとつのイノベーションで複数の性質をもつ場合もあり得るが、本研究では、最も端的にその事例の特徴を示していると思われる1タイプにのみ分類することとした。

上述のような基準にしたがって、社会起業家事例データベースの84事例を拡張型事例と深密型事例に分類した結果、拡張型事例は56事例、深密型事例は28事例となった。また、拡張型事例56事例を、観察される具体的なインパクト拡大成果に基づいて2つのイノベーション・タイプに分類した結果、イノベーション・タイプが「組織モデル」の事例は15事例、「プログラム」の事例は41事例となった。これらの分類の内訳は下表のとおりである。

表 4-1 84 事例の普及志向およびイノベーション・タイプ

拡張型事例

事例名	イノベーション・タイプ	事例名	イノベーション・タイプ
企業協働による環境貢献活動	組織モデル	プロジェクト型インターンシッププログラム	プログラム
自己管理型フリースクール	組織モデル	病児保育サービス	プログラム
インターネットによる通信制高等学校・フリースクール	組織モデル	教育玩具の開発	プログラム
日本手話・日本語によるろう教育	組織モデル	雑誌販売によるホームレスの自立支援	プログラム
企業協働による障害者の雇用促進	組織モデル	ケース管理業務支援情報システムによる介護サービス	プログラム
知的障害者による豆腐製造①	組織モデル	障害者によるパン製造・販売	プログラム
女性のための緊急避難シェルター	組織モデル	障害者の総合自立支援サービス	プログラム
環境再生事業のための社内シンクタンク	組織モデル	官・民・非営利活動連携による障害者の就労支援	プログラム
外国人専用不動産仲介サービス	組織モデル	長期インターンシップによる起業支援	プログラム
社会的事業の起業支援融資	組織モデル	まちづくり支援サービス	プログラム
環境・バイオインキュベーション	組織モデル	聞き書きによる時代記録	プログラム
フードバンク活動	組織モデル	復職支援プログラム	プログラム
マイクロファイナンス	組織モデル	オンラインカウンセリングサービス	プログラム
無添加石鹸の製造	組織モデル	象の排泄物によるリサイクルペーパー生産	プログラム
シーティング概念に基づく車椅子の輸入・販売	組織モデル	産後ボディケア・フィットネスプログラム	プログラム
有機無農薬農業の啓発および宅配	プログラム	児童買春防止のための職業訓練	プログラム
森林ツーリズム	プログラム	フェアトレード①	プログラム
こどもによる環境活動支援	プログラム	住宅建築による災害復興支援	プログラム
アサザ植え付けによる霞ヶ浦再生プロジェクト	プログラム	フェアトレード②	プログラム
生活環境緑化推進の啓発	プログラム	ニート、フリーター対象のクリエイター養成支援	プログラム
超断熱工法の普及啓発	プログラム	寄付集めシステム	プログラム
完全参加型社会科課外授業	プログラム	クリック募金システム	プログラム
社会人によるキャリア教育ボランティア	プログラム	アドボカシー・キャンペーン企画	プログラム
現役大学生・社会人による高校生キャリアコンサル	プログラム	合鴨水稲同時作農法	プログラム
こどもの創造性開発プログラム	プログラム	雨水利用	プログラム
こどもの起業家教育プログラム	プログラム	生命のかけがえのなさ啓発	プログラム
幼児向け経済能力開発プログラム	プログラム	SRI普及啓発	プログラム
社会起業ビジネスプランコンペ	プログラム	伝統工芸・地場産業商品のプロデュース	プログラム

深密型事例

事例名
廃油リサイクルによる石鹼製造
無農薬有機稲作
完全自然放牧酪農
食糧危機に備えた外地農業
民間保育室
24時間体制グループホーム
サラダ菜水耕栽培による障害者の職業訓練
知的障害者によるワイン生産
障害者の地域生活支援
島民どうしの居宅介護支援
薬物依存症リハビリプログラム
ノーマライゼーションの普及啓発
農業による精神障害者の就労支援
知的障害者による豆腐製造②

事例名
小布施の活性化プロジェクト
歌舞伎町再生プロジェクト
寿町再生プロジェクト
循環型資源利用プロジェクト
コミュニティタクシーサービス
高齢女性による「つまもの」生産
葛巻町活性化プロジェクト
市民出資型小劇場
市民出資型映画館
無料ボランティア情報誌①
無料ボランティア情報誌②
天然酵母パンの生産・販売
障害者によるオーガニッククッキー製造
プロによる障害者の生産活動支援プロジェクト

(筆者作表)

4.2.2. 拡張型事例の普及手法

社会起業家が創出したアイデアに基づく事業モデルの普及では、拡張型事例の場合、「Dissemination（伝播）」「Affiliation（連携）」「Branching（拠点複製）」の3つの手法のいずれかによってインパクトの拡大が図られる。

「Dissemination（伝播）」とは、積極的な情報提供や技術指導等を通じてイノベーションを伝播する手法である。この手法では、発信源である社会起業家を起点にして、創出された事業アイデアに関する知識と情報が広がり、インパクトが拡大される。84事例のなかの拡張型事例でいえば、「雨水利用」や「合鴨水稲同時作農法」の取り組みは、この手法による普及活動を展開している事例である。

「Affiliation（連携）」とは、複数の組織が正式な合意の下にネットワークを形成する形でイノベーションを伝播する手法である。この手法では、社会起業家のみならず連携相手もイノベーションに関する知識と情報の起点となる。こどもの創造性開発のための教育プログラムとして、多くの協賛企業や自治体、市民グループ等とネットワークを形成し、ワークショップ形式の参加型イベントの企画提案と開催支援などの活動を全国的に展開している「こどもの創造性開発プログラム」事例の取り組みなどは、この手法による普及活動の一例といえよう。

「Branching（拠点複製）」とは、社会起業家が自らの事業モデルを実行する拠点組織を他所・他地域に自分で直接設置する形で、イノベーションを伝播する手法である。この手法では、社会起業家が自らの事業モデルを実行するために創設した拠点組織、すなわち親組織と子組織の両方が、イノベーションに関する知識と情報の起点となる。国内

2校の通信制高校と東京都内に事務局を置く通信制フリースクール等を運営する「インターネットによる通信制高等学校・フリースクール」事例のように、ひとつないし複数の拠点組織を、社会起業家が立ち上げた1運営主体が一手に運営している場合、この手法による普及例である。

イノベーション・タイプと同様に、これら普及3手法についても、1手法のみによる典型的な事例と、複数の手法を併用している事例とがみられるが、本研究では、最も端的にその事例の普及の特徴を示していると思われる1手法にのみ分類することとした。

上述のような基準にしたがって拡張型事例56事例を分類した結果、「Dissemination（伝播）」は10事例、「Affiliation（連携）」は26事例、「Branching（拠点複製）」は20事例となった。内訳は、下表のとおりであった。

表 4-2 拡張型事例の普及手法

Dissemination(伝播)		Affiliation(連携)つづき	
事例名	イノベーション・タイプ	事例名	イノベーション・タイプ
フードバンク活動	プログラム	聞き書きによる時代記録	プログラム
アサザ植え付けによる霞ヶ浦再生プロジェクト		産後ボディケア・フィットネスプログラム	
完全参加型社会科課外授業		フェアトレード①	
ケース管理業務支援情報システムによる介護サービス		フェアトレード②	
障害者の総合自立支援サービス		寄付集めシステム	
児童買春防止のための職業訓練		クリック募金システム	
合鴨水稲同時作農法		アドボカシー・キャンペーン企画	
雨水利用		伝統工芸・地場産業商品のプロデュース	
生命のかけがえのなさ啓発			
SRI普及啓発			
Affiliation(連携)		Branching(拠点複製)	
事例名	イノベーション・タイプ	事例名	イノベーション・タイプ
企業協働による環境貢献活動	組織モデル	自己管理型フリースクール	組織モデル
企業協働による障害者の雇用促進		インターネットによる通信制高等学校・フリースクール	
知的障害者による豆腐製造①		日本手話・日本語によるろう教育	
女性のための緊急避難シェルター		環境再生事業のための社内シンクタンク	
森林ツーリズム	プログラム	外国人専用不動産仲介サービス	
こどもによる環境活動支援		社会的事業の起業支援融資	
生活環境緑化推進の啓発		環境・バイオインキュベーション	
超断熱工法の普及啓発		マイクロファイナンス	
社会人によるキャリア教育ボランティア		無添加石鹸の製造	
現役大学生・社会人による高校生キャリアコンサル		シーティング概念に基づく車椅子の輸入・販売	
こどもの創造性開発プログラム		有機無農薬農業の啓発および宅配	
こどもの起業家教育プログラム		幼児向け経済能力開発プログラム	
社会起業ビジネスプランコンペ		教育玩具の開発	
プロジェクト型インターンシッププログラム		雑誌販売によるホームレスの自立支援	
病児保育サービス		障害者によるパン製造・販売	
官・民・非営利活動連携による障害者の就労支援		復職支援プログラム	
長期インターンシップによる起業支援		オンラインカウンセリングサービス	
まちづくり支援サービス		象の排泄物によるリサイクルペーパー生産	
		住宅建築による災害復興支援	
		ニート、フリーター対象のクリエイター養成支援	

(筆者作表)

4.2.3. 深密型事例の普及手法

深密型事例は、インパクト拡大成果が具体的に観察されず、「Scaling Out」志向の事例と見なされないことから、対象とするコミュニティに留まったままイノベーションによるインパクトの増大を図る「Scaling Deep」を志向すると想定された事例である。これらの深密型事例では、1事業として展開される事業モデルは複合的であることが多く、またそのインパクト増大の手法も拡張型事例と比べると観察されにくいことから、拡張型事例と同様のイノベーション・タイプおよび普及手法による事例分類にはなじみにくいと考えられる。そこで、本節では、深密型事例について、イノベーション・タイプ分類は行わず、普及手法に基づく分類のみを行う。具体的には、Dees et al. (2002) に列挙された「Scaling Deep」志向の事例がとりうる6つのインパクト増大手法に基づき、社会起業家事例データベースに収録した84事例のうちの深密型事例について、インパクト増大手法に何らかの特征的傾向が見出せるかどうかを検証する。

社会起業家事例データベースの84事例を拡張型事例と深密型事例に分類した結果、深密型事例は28事例であった。深密型28事例のイノベーションは、下記のような内容であった。

表 4-1 84 事例の普及志向およびイノベーション・タイプ（再掲・部分）

深密型事例

事例名	事例名
廃油リサイクルによる石鹼製造	小布施の活性化プロジェクト
無農薬有機稲作	歌舞伎町再生プロジェクト
完全自然放牧酪農	寿町再生プロジェクト
食糧危機に備えた外地農業	循環型資源利用プロジェクト
民間保育室	コミュニティタクシーサービス
24時間体制グループホーム	高齢女性による「つまもの」生産
サラダ菜水耕栽培による障害者の職業訓練	葛巻町活性化プロジェクト
知的障害者によるワイン生産	市民出資型小劇場
障害者の地域生活支援	市民出資型映画館
島民どうしの居宅介護支援	無料ボランティア情報誌①
薬物依存症リハビリプログラム	無料ボランティア情報誌②
ノーマライゼーションの普及啓発	天然酵母パンの生産・販売
農業による精神障害者の就労支援	障害者によるオーガニッククッキー製造
知的障害者による豆腐製造②	プロによる障害者の生産活動支援プロジェクト

(筆者作表)

上表の深密型事例 28 事例について、Dees et al. (2002) による「Scaling Deep」志向の事例がとりうる 6 つのインパクト増大手法、すなわち「提供するサービスの質の向上」「ターゲット顧客人口の拡大」「新規のサービス開発」「新たな顧客グループへのサービス拡大」「革新的な財務・運営方法」「当該分野での先例となること」のいずれの手法が最も顕著に観察されるかを、各事例の事業分野ごとに整理して示したのが、下表である。

表 4-3 深密型事例の普及手法

事業分野	事例名	○: 顕著なインパクト増大手法					
		サービスの質向上	ターゲットの拡大	新規サービス開発	顧客グループ開拓	革新的財務・運営	先例
保健・医療・福祉	24時間体制グループホーム	○					
	サラダ菜水耕栽培による障害者の職業訓練	○					
	薬物依存症リハビリプログラム	○					
	ノーマライゼーションの普及啓発	○					
	農業による精神障害者の就労支援	○					
	知的障害者による豆腐製造②	○					
	知的障害者によるワイン生産						○
	障害者の地域生活支援						○
	島民どうしの居宅介護支援						○
	プロによる障害者の生産活動支援プロジェクト		○				
	障害者によるオーガニッククッキー製造		○				
まちづくり	小布施の活性化プロジェクト			○			
	寿町再生プロジェクト			○			
	循環型資源利用プロジェクト			○			
	コミュニティタクシーサービス			○			
	歌舞伎町再生プロジェクト	○					
	葛巻町活性化プロジェクト					○	
学術・文化・芸術・スポーツ	市民出資型小劇場					○	
	市民出資型映画館					○	
環境保全	廃油リサイクルによる石鹸製造		○				
	無農薬有機稲作		○				
災害救援	食糧危機に備えた外地農業						○
子どもの健全育成	民間保育室	○					
経済活動活性化	高齢女性による「つまもの」生産						○
消費者保護	完全自然放牧酪農		○				
その他	無料ボランティア情報誌①		○				
	無料ボランティア情報誌②		○				
	天然酵母パンの生産・販売		○				

(筆者作表)

顕著なインパクト増大手法ごとの事例数は、「提供するサービスの質の向上」手法お

よび「ターゲット顧客人口の拡大」手法の 8 事例が最も多く、「当該分野での先例となること」手法の 5 事例、「新規のサービス開発」手法の 4 事例、「革新的な財務・運営方法」手法の 3 事例と続き、「新たな顧客グループへのサービス拡大」手法はゼロであった。

一見して、事業分野ごとに顕著な手法にある程度の偏りがあることが分かる。11 事例と最も事例数の多い「保健・医療・福祉」分野では、過半数の 6 事例で「提供するサービスの質の向上」手法が最も顕著であり、次に事例数の多い「まちづくり」分野の 6 事例においても、3分の2にあたる 4 事例が「新規のサービス開発」に偏りを見せた。事例数が少ないものの、2 事例ずつの「学術・文化・芸術・スポーツ」「環境保全」の両分野でもそれぞれ同一の手法のみが顕著であった。

4.2.4. 普及手法からみた社会イノベーション事例

前節まで、社会起業家事例データベースに収録した 84 事例について、拡張型事例はイノベーション・タイプおよび普及手法に、深密型事例は普及手法のみに基づき、事例分類を行った。これらの結果を事例数で整理したものが、下表である。

表 4-4 84 事例の普及志向と普及手法

拡張型事例			56	深密型事例							28
(普及事例内訳)	組織モデル 15事例	プログラム 41事例	計 56事例	(非普及事例内訳)	サービス 質向上	ター ゲット 拡大	新サー ビス開 発	顧客 開拓	運営 革新	先例	計 28事例
Dissemination	1	9	10	保健・医療・福祉	6	2				3	11
Affiliation	4	22	26	まちづくり	1		4		1		6
Branching	10	10	20	学術・文化・芸術・ スポーツ					2		2
				環境保全		2					2
				災害救援						1	1
				子どもの健全育成	1						1
				経済活動活性化						1	1
				消費者保護		1					1
				その他		3					3

(筆者作表)

4.1.1.2.節において整理したとおり、上表で「深密型事例」とされるのは、一定のコミュニティに留まり当該コミュニティ内でのイノベーションのインパクト増大を図る、いわゆる「Scaling Deep」型の普及を志向すると想定される事例である。社会起業家事例データベースの 84 事例においては、こうした深密型事例が全体のちょうど 3分の1を占める。また、NPO 法人の活動の種類に準じた事業分野別でみると、下表のような内訳となった。

表 4-5 84 事例の事業分野別内訳 (1)

活動の種類	拡張型事例	深密型事例	計
1 保健・医療・福祉	7	11	18
2 社会教育	4	0	4
3 まちづくり	1	6	7
4 学術・文化・芸術・スポーツ	4	2	6
5 環境保全	5	2	7
6 災害救援	1	1	2
7 地域安全	0	0	0
8 人権擁護・平和	2	0	2
9 国際協力	0	0	0
10 男女共同参画	2	0	2
11 子どもの健全育成	6	1	7
12 情報化社会	0	0	0
13 科学技術	2	0	2
14 経済活動活性化	5	1	6
15 能力開発・雇用支援	3	0	3
16 消費者保護	4	1	5
17 その他	10	3	13
合計	56	28	84

(筆者作表)

上記は、複数種類の活動を行っている事例についても、その主要な取り組みが属する1種類にのみ分類している。したがって、事例数がゼロとなった「地域安全」「国際協力」「情報化社会」の事業分野において社会起業家による目立った取り組みが見られないことを意味するものではない。これらを事業分野ごとの事例件数と全体に占める割合の順に整理したものが、下表 4-6 である。

表 4-6 84 事例の事業分野別内訳 (2)

活動の種類	拡張型事例	深密型事例	計	(%)
1 保健・医療・福祉	7	11	18	21.4%
3 まちづくり	1	6	7	8.3%
5 環境保全	5	2	7	8.3%
11 子どもの健全育成	6	1	7	8.3%
4 学術・文化・芸術・スポーツ	4	2	6	7.1%
14 経済活動活性化	5	1	6	7.1%
16 消費者保護	4	1	5	6.0%
2 社会教育	4	0	4	4.8%
15 能力開発・雇用支援	3	0	3	3.6%
6 災害救援	1	1	2	2.4%
8 人権擁護・平和	2	0	2	2.4%
10 男女共同参画	2	0	2	2.4%
13 科学技術	2	0	2	2.4%
7 地域安全	0	0	0	0.0%
9 国際協力	0	0	0	0.0%
12 情報化社会	0	0	0	0.0%
17 その他	10	3	13	15.5%
合計	56	28	84	100.0%

(筆者作表)

全体の傾向として、社会起業家による取り組みが数多く見られる6つの事業分野、すなわち「保健・医療・福祉」「まちづくり」「環境保全」「子どもの健全育成」「学術・文化・芸術・スポーツ」「経済活動活性化」で全体の6割を占めることが分かる。なかでも突出して事例数が多いのが「保健・医療・福祉」分野である。

拡張型か深密型かで事例件数を比較すると、2つの特徴的な傾向が見出される。ひとつは、ほとんどの事業分野で拡張型事例のほうが多く見られるなかで、「まちづくり」分野のみにおいて深密型事例のほうが多い傾向が見られる点である。「Scaling Deep」を志向する深密型事例の社会起業家の取り組みはマクロ的な視点からは観察されにくく、拡張型事例に比べて情報メディア等への露出可能性が低いことから、全体傾向として拡張型事例が深密型事例に勝る件数となることは当然の結果と思われる。しかし「まちづくり」分野においては特に、社会起業家の活動目的が対象コミュニティの活性化である面が顕著であることから、この事業分野の社会起業家のほとんどが「Scaling Deep」を志向するものと考えられる。

もうひとつの特徴的な傾向は、事例件数が突出している「保健・医療・福祉」分野において拡張型事例と深密型事例の事例数が拮抗している点である。拡張型事例に匹敵する件数の深密型事例が観察されている事業分野は他にない。この分野の事例の個別のイノベーションには、保健もしくは医療に関するイノベーションは含まれておらず、すべて福祉分野における取り組みであった。前章において述べたとおり、日本の福祉分野においてニーズ対応型の事業運営やビジネススキームの導入といった流れが起こってきたのはごく近年のことであり、普及志向の如何を問わず、社会起業家による取り組みが急速にその数と存在感を増している事業分野であると考えられる。

先に挙げた表4-4で、拡張型事例のイノベーション・タイプと普及手法の内訳をみると、突出して事例数が多かったのが、イノベーション・タイプが「プログラム」であり普及手法として「Affiliation（連携）」を採用している事例で22事例、次いでイノベーション・タイプが「プログラム」で普及手法が「Branching（拠点複製）」の事例と、イノベーション・タイプが「組織モデル」で普及手法が「Branching（拠点複製）」の事例が各10事例、イノベーション・タイプが「プログラム」で普及手法が「Dissemination（伝播）」の事例が9事例、と大きく分かれ、残る2つの組み合わせは1事例と4事例という結果であった。これらの普及パターンを事業分野別にみると、下表のような内訳となった。

表 4-7 拡張型事例の普及パターンの事業分野別内訳

事業分野／普及パターン	組織モデル			プログラム			計
	Dissemination	Affiliation	Branching	Dissemination	Affiliation	Branching	
保健・医療・福祉		3		2	1	1	7
子どもの健全育成					4	2	6
環境保全		1		3	1		5
経済活動活性化			2		2	1	5
社会教育					3	1	4
学術・文化・芸術・スポーツ			3	1			4
消費者保護			1		2	1	4
能力開発・雇用支援					1	2	3
男女共同参画					1	1	2
科学技術					2		2
人権擁護・平和			1	1			2
まちづくり					1		1
災害救援						1	1
その他	1		3	2	4		10
計	1	4	10	9	22	10	56

(筆者作表)

事業分野別では特に顕著な傾向は見られなかった。

同様に、拡張型事例の普及パターンを、前章の表 3-4 と同じ組織形態分類にしたがって分類したところ、下表のような内訳となった。

表 4-8 拡張型事例の普及パターンの組織形態別内訳

組織形態／普及パターン		組織モデル			プログラム			計
		Dissemination	Affiliation	Branching	Dissemination	Affiliation	Branching	
NPO法人 主体 18事例	NPO法人	1			3	12	1	17
	NPO法人／学校法人			1				1
	NPO法人／株式会社							0
株式会社 主体 21事例	株式会社		1	7	1	4	6	19
	株式会社／NGO						1	1
	市民出資型株式会社							0
	信用組合／株式会社			1				1
	第三セクター株式会社							0
有限会社 2事例	有限会社					1	1	2
社会福祉 法人主体 5事例	社会福祉法人		2			1		3
	社会福祉法人／NPO法人				2			2
	社会福祉法人／有限会社							0
公的機関 主体 1事例	自治体							0
	公立施設				1			1
任意団体 7事例	任意団体		1	1	1	3	1	7
その他 2事例	LLP(有限責任組合)					1		1
	LLC(合同会社)							0
	個人				1			1
計		1	4	10	9	22	10	56

(筆者作表)

上表から、これらの普及手法の違いは、社会起業家の活動組織形態と無関係ではないように思われる。一見して、イノベーション・タイプが「組織モデル」の場合も「プログラム」の場合も、普及手法として「Branching（拠点複製）」を採用している事例は株式会社に集中しており、また、イノベーション・タイプが「プログラム」で、普及手法として「Affiliation（連携）」を採用している事例の約半数がNPO法人を活動組織としている。この分類結果からは、「プログラム－Affiliation（連携）」型の普及に際してはNPO法人が、「プログラム－Branching（拠点複製）」型または「組織モデル－Branching（拠点複製）」型の普及に際しては株式会社が、社会起業家の取り組みを実践しやすい組織形態として好まれる傾向がうかがわれる。

一方、深密型事例については、28事例の組織形態別の内訳をインパクト増大手法ごとにみると、下表のようになり、際立った傾向は見られなかった。

表 4-9 深密型事例の組織形態とインパクト増大手法の内訳

組織形態／普及パターン		サービスの質 向上	ターゲットの 拡大	新規サービス 開発	顧客グル ープ開拓	革新的財 務・運営	先例	計
NPO法人 主体 18事例	NPO法人	2	3			1	1	7
	NPO法人／学校法人							0
	NPO法人／株式会社		1				1	2
株式会社 主体 21事例	株式会社			1			2	3
	株式会社／NGO							0
	市民出資型株式会社					1		1
	信用組合／株式会社							0
	第三セクター株式会社			1				1
有限会社 2事例	有限会社	1	2					3
社会福祉 法人主体 5事例	社会福祉法人		1					1
	社会福祉法人／NPO法人							0
	社会福祉法人／有限会社						1	1
公的機関 主体 1事例	自治体	1				1		2
	公立施設	1	1					2
任意団体 7事例	任意団体	3		1				4
その他 2事例	LLP(有限責任組合)							0
	LLC(合同会社)			1				1
	個人							0
計		8	8	4	0	3	5	28

(筆者作表)

その一方で、拡張型事例とは逆に、深密型事例では、事業分野別の普及手法の内訳において一定の傾向が見られた。下表が、深密型事例の普及手法を事業分野別に分類した結果である。

表 4-10 深密型事例の普及手法の事業分野別内訳

事業分野／普及パターン	サービスの質向上	ターゲットの拡大	新規サービス開発	顧客グループ開拓	革新的財務・運営	先例	計
保健・医療・福祉	6	2				3	11
子どもの健全育成	1						1
環境保全		2					2
経済活動活性化						1	1
社会教育							0
学術・文化・芸術・スポーツ					2		2
消費者保護		1					1
能力開発・雇用支援							0
男女共同参画							0
科学技術							0
人権擁護・平和							0
まちづくり	1		4		1		6
災害救援						1	1
その他		3					3
計	8	8	4	0	3	5	28

(筆者作表)

「提供するサービスの質の向上」と「ターゲット顧客人口の拡大」を最も顕著なインパクト増大手法とする事例がそれぞれ 8 事例ずつと同数であったが、「提供するサービスの質の向上」を採用している事例の大半が「保健・医療・福祉」分野に集中したのに対して、「ターゲット顧客人口の拡大」を採用している事例の事業分野は 4 つに分散した。5 事例が最も顕著なインパクト増大手法として採用していた「当該分野での先例となること」でも、うち 3 事例が「保健・医療・福祉」分野の事例であった。また、「新規のサービス開発」を採用している 4 事例はすべて「まちづくり」分野の事例であった。

上表に見られる傾向から、それぞれの事業分野の特徴によって、一定の対象コミュニティ内で効果的にインパクトを増大させる手法がある程度決まってくるのが推察される。高齢者や障害者などへの個別のサービス提供が中心となる「保健・医療・福祉」分野では「提供するサービスの質の向上」手法が、過疎や経済活動の疲弊にあえぐ地域の活性化プロジェクトが多い「まちづくり」分野では現状を打破する手立てとして「新規のサービス開発」手法が、それぞれ効果の大きい手法であると考えられているということではないだろうか。

以上の点を踏まえ、次節においては保健・医療・福祉分野の 18 事例について、インベーション・タイプと普及手法の観点から考察する。

4.3. 保健・医療・福祉分野における社会イノベーション事例

社会起業家事例データベースに収録した 84 事例のうち、保健・医療・福祉分野の事例は拡張型事例 7 事例と深密型事例 11 事例の合計 18 事例であった。これら 18 事例はいずれも福祉分野における社会イノベーション事例であり、このなかには、社会起業家へのヒアリング調査を行って詳細な事例研究を行った就労支援事業 8 事例が含まれている。18 事例の具体的なイノベーション内容は下記のとおりである。

表 4-11 福祉分野の 18 事例

拡張型事例		深密型事例	
事例名		事例名	
企業協働による障害者の雇用促進		24時間体制グループホーム	
知的障害者による豆腐製造①		サラダ菜水耕栽培による障害者の職業訓練	
ケース管理業務支援情報システムによる介護サービス		知的障害者によるワイン生産	
障害者によるパン製造・販売		障害者の地域生活支援	
障害者の総合自立支援サービス		島民どうしの居宅介護支援	
官・民・非営利活動連携による障害者の就労支援		薬物依存症リハビリプログラム	
シーティング概念に基づく車椅子の輸入・販売		ノーマライゼーションの普及啓発	
		農業による精神障害者の就労支援	
		知的障害者による豆腐製造②	
		プロによる障害者の生産活動支援プロジェクト	
		障害者によるオーガニッククッキー製造	

(筆者作表)

前節と同様に、これら 18 事例を普及志向とイノベーション・タイプ、インパクト拡大／増大手法にしたがって整理すると、下表のようになる。

表 4-12 18 事例の普及志向と普及手法

拡張型事例			7	深密型事例							11
(普及事例内訳)	組織モデル 3事例	プログラム 4事例	計	(非普及事例内訳)	サー ビス 向上	ター ゲット 拡大	新サー ビス開 発	顧客 開拓	運営 革新	先例	計
Dissemination		2	2	保健・医療・福祉	6	2				3	11
Affiliation	2	1	3								
Branching	1	1	2								

(筆者作表)

深密型事例 11 事例のインパクト増大手法は、前節の最後に指摘したとおり、「提供

するサービスの質の向上」手法が 6 事例で、最多であった。そのほか「当該分野での先例となること」が 3 事例と「ターゲット顧客人口の拡大」手法が 2 事例であったが、「新規のサービス開発」「新たな顧客グループへのサービス拡大」「革新的な財務・運営方法」の 3 手法が顕著な事例は認められなかった。

拡張型事例 7 事例の普及パターンは、イノベーション・タイプでは「組織モデル」型の 3 事例と「プログラム」型の 4 事例に分かれた。また、普及手法では、「Affiliation（連携）」が最多ではあるものの、「Dissemination（伝播）」と「Branching（拠点複製）」にも均等に散らばっている。イノベーション・タイプと普及手法の組み合わせでは、「プログラム」型で 3 手法すべての事例がみられた。

また、18 事例を組織形態別で整理すると、深密型事例および拡張型事例でそれぞれの内訳は下表のとおりであった。

表 4-13 18 事例の組織形態

拡張型事例		深密型事例	
組織形態	事例数	組織形態	事例数
社会福祉法人	3	NPO法人	3
社会福祉法人／NPO法人	2	NPO法人／株式会社	2
株式会社	2	任意団体	2
計	7	公立施設	1
		社会福祉法人	1
		社会福祉法人／有限会社	1
		有限会社	1
		計	11

(筆者作表)

深密型事例 11 事例では、「NPO 法人」「任意団体」「NPO 法人／株式会社」の順に多く、これら 3 組織形態で過半数を占める。一方、拡張型事例 7 事例では、「社会福祉法人」が 3 事例で最も多く、次いで「株式会社」および「社会福祉法人／NPO 法人」が同数で続いている。

拡張型事例 7 事例の組織形態をそれぞれイノベーション・タイプおよび普及手法による分類にそってあてはめると、下表のような内訳となった。

表 4-14 拡張型 7 事例の組織形態とイノベーション・タイプおよび普及手法

	組織モデル 3事例	プログラム 4事例
Dissemination		社会福祉法人/NPO法人 社会福祉法人/NPO法人
Affiliation	社会福祉法人 社会福祉法人	社会福祉法人
Branching	株式会社	株式会社

(筆者作表)

イノベーション・タイプに着目すると、社会福祉法人単体で事業展開している拡張型事例 3 事例のうち 2 事例が「組織モデル」であり、社会福祉法人および NPO 法人の 2 組織形態を併用している拡張型事例 2 事例はいずれも「プログラム」型であった。「プログラム」型のイノベーションの普及に際しては、他者とのネットワークもしくは他者による模倣を通じてインパクトが拡大されることから、イノベーションが伝達されるコミュニケーション・ネットワークが同分野・同業種内のネットワークであるよりも、異分野・異業種にまたがる場合のほうが効果的であると考えられる。したがって、2 つの異なる組織形態を併用している事例がいずれも「プログラム」型であることは、納得的といえるだろう。

社会福祉法人と NPO 法人の 2 組織形態を併用しているこれら 2 事例を具体的にみると、1 事例は「ケース管理業務支援情報システムによる介護サービス」であり、もう 1 事例は「障害者の総合自立支援サービス」であった。前者は国の介護保険制度のモデルとなったシステムを開発した事例であり、後者は障害者の生活支援、就労支援、成年後見制度など総合的な支援サービスを提供する事業展開が障害者自立支援法下のモデルとして注目され活動拠点の周辺地域で模倣事業者を輩出している事例である。いずれもインパクトの大きな拡張型事例といえる。

また、普及手法に着目すると、社会福祉法人および NPO 法人の 2 組織形態を併用している拡張型事例 2 事例の普及手法はいずれも「Dissemination (伝播)」に、社会福祉法人単体で事業展開している 2 事例は「Affiliation (連携)」に、株式会社単体で事業展開している 2 事例の普及手法は「Branching (拠点複製)」にと、きれいに分かれた。「Branching (拠点複製)」手法による普及に適しているのは、従来の株式会社による営利事業モデルにきわめて近い事業モデルであろうことが推察される。

「Branching (拠点複製)」手法を採用している事例 2 事例を具体的にみると、「プログラム－Branching (拠点複製)」パターン of 1 事例は、「障害者によるパン製造・販売」であり、これは障害者の就労支援事業の一環として、パン・洋菓子を製造・販売を自社店舗および全国のフランチャイズ店舗で行っている事例であった。また、「組織モデル－Branching (拠点複製)」パターン of 1 事例は、「シーティング概念に基づく車椅子の輸入・販売」であった。スウェーデン本社で開発された車椅子の輸入・販売と「シーティング」の概念の啓発・普及を行う日本窓口として活動している事例である。いず

れの事例も「Branching（拠点複製）」手法による普及と認められる事業展開であり、その事業モデルは製造業あるいは輸入代理店といった従来の業態による。したがって、「Branching（拠点複製）」を採用しているこれら2事例は、社会起業家が創出した事業アイデアがもつ高い社会的ミッションと、従来あるビジネススキームとが組み合わせられた、典型的な社会的企業といえるだろう。

上述と同様に、深密型事例11事例を、組織形態とインパクト増大手法の内訳で分類すると、下表のようになった。深密型事例については、前節での28事例と同様に、非営利活動を代表する組織形態であるNPO法人と任意団体において「提供するサービスの質の向上」手法が好まれるというほかは、特に目立った傾向は見られなかった。

表 4-15 深密型 11 事例の組織形態とインパクト増大手法

組織形態	サービスの 質向上	ターゲット 拡大	先例	計
NPO法人	2		1	3
NPO法人／株式会社		1	1	2
任意団体	2			2
公立施設	1			1
社会福祉法人		1		1
社会福祉法人／有限会社			1	1
有限会社	1			1
計	6	2	3	11

(筆者作表)

以上、本章では、日本の社会福祉分野における社会イノベーション事例について、事業分野および組織形態により、拡張型事例と深密型事例それぞれに特徴的な傾向がみられるかどうかを検証してきた。特に、取り組み事例数の最も多い保健・医療・福祉分野における社会イノベーション事例では、イノベーション・タイプと普及手法の組み合わせによる普及パターンと社会起業家の活動主体がとる組織形態との関係を具体的に観察することができた。次章では、社会起業家に対するヒアリング調査および質問票調査をもとに、この分野の事例研究をさらに深耕する。

ⁱ An *innovation* is an idea, practice, or object that is perceived as new by an individual or other unit of adoption. It matters little, so far as human behavior is concerned, whether or not an idea is “objectively” new as measured by the lapse of time since its first use or discovery. The perceived newness of the idea for the individual determines his or her reaction to it. If an idea seems new to the individual, it is an innovation. (Rogers 2003, p.12)

ⁱⁱ Newness in an innovation need not just involve new knowledge. Someone may have kn

own about an innovation for some time but not yet developed a favorable or unfavorable attitude toward it, nor have adopted or rejected it. "Newness" of an innovation may be expressed in terms of knowledge, persuasion, or a decision to adopt. (Rogers 2003, p.12)

ⁱⁱⁱ The innovation-decision process is the process through which an individual (or other decision-making unit) passes from gaining initial knowledge of an innovation, to forming an attitude toward the innovation, to making a decision to adopt or reject, to implementation of the new idea, and to confirmation of this decision.....This behavior consists essentially of dealing with the uncertainty that is inherently involved in deciding about a new alternative to an idea previously in existence. The perceived newness of an innovation, and the uncertainty associated with this newness, is a distinctive aspect of innovation decision making (compared to other types of decision making). (Rogers 2003, p.168)

^{iv} Innovations that are perceived by individuals as having greater relative advantage, compatibility, trialability, and observability and less complexity will be adopted more rapidly than other innovations. Past research indicates that these five qualities are the most important characteristics of innovations in explaining the rate of adoption. The first two attributes, relative advantage and compatibility, are particularly important in explaining an innovation's rate of adoption. (Rogers 2003, p.16-17)

^v *Compatibility* is the degree to which an innovation is perceived as being consistent with the existing values, past experiences, and needs of potential adopters. An idea that is incompatible with the values and norms of a social system will not be adopted as rapidly as an innovation that is compatible. The adoption of an incompatible innovation often requires the prior adoption of a new value system, which is a relatively slow process. (Rogers 2003, p.15)

^{vi} This study of technological change over the history of the disk drive industry revealed two types of technology change, each with very different effects on the industry's leaders. Technologies of the first sort sustained the industry's rate of improvement in product performance (total capacity and recording density were the two most common measures) and ranged in difficulty from incremental to radical. The industry's dominant firms always led in developing and adopting these technologies. By contrast, innovations of the second sort disrupted or redefined performance trajectories---and consistently resulted in the failure of the industry's leading firms. (Christensen 1997, p.9)

^{vii} in the form of a new technology or a new business model (Christensen 1997, p.xxvii)

^{viii} Some innovations spread as an *organizational model* --- an overarching structure for mobilizing people and resources to serve a common purpose. Others spread in the form of a *program* --- an integrated set of actions that serve a specific purpose. Finally, some innovations are framed in terms of *principles* --- general guidelines and values about how to serve a given purpose. These forms are related and, in practice, the distinction between them often blurs. (Dees et al. 2004, p.26)

^{ix} Aiming to create an organization that would be of permanent benefit to the community, Goff designed a new philanthropic intermediary that brought together the assets of individual donors under the control of community boards with direct knowledge of local charitable needs. By pooling resources, taking advantage of community expertise, and sharing overhead, this organizational model was an efficient alternative to traditional private foundations. (Dees et al. 2004, p.27)

^x Boot Camp for New Dads (BCND) was born in an Irvine, Calif., hospital in 1990. The concept was straightforward: "Veteran" father of four Greg Bishop trained "rookie" first-time dads, so that they would be more prepared fathers and gain confidence caring for their own babies. (Dees et al. 2004, p.27)

^{xi} As concerns about fatherhood grew nationally, the workshops began to attract media attention, generating demand for similar programs in other communities. (Dees et al. 2004, p.27)

^{xii} By recruiting, training, and supporting outstanding educators to open and run high-performing public schools in underserved communities, the Knowledge is Power Program (KIPP) is developing a network of schools that share a core set of general operating principles known as the Five Pillars. The first pillar, for example, is "High Expectations": (Dees et

al. 2004, p.27)

^{xiii} *Diffusion* is the process in which an innovation is communicated through certain channels over time among the members of a social system. It is a special type of communication, in that the messages are concerned with new ideas. (Rogers 2003, p.5)

^{xiv} Previously we defined *diffusion* as the process by which (1) an *innovation* (2) is *communicated* through certain *channels* (3) *over time* (4) among the members of a *social system*. The four main elements are the innovation, communication channels, time, and the social system. (Rogers 2003, p.11)

^{xv} Pronounced breaks in the innovativeness continuum do not occur between each of the five categories...innovativeness, if measured properly, is a continuous variable and there are no sharp breaks or discontinuities between adjacent adopter categories (Rogers 2003, p. 282)

^{xvi} In addition to considering different ways of defining their innovations, social entrepreneurs should explore the various mechanisms for spreading their impact. *Dissemination* is actively providing information, and sometimes technical assistance, to others looking to bring an innovation to their community. *Affiliation* is a formal relationship defined by an ongoing agreement between two or more parties to be part of an identifiable network.....*Branching* is the creation of local sites through one large organization, much like company-owned stores in the business world. (Dees et al. 2004, p.27)

^{xvii} “*Scaling up*” or “*going to scale*” means creating new service sites in other geographic locations that operate under a common name, use common approaches, and are either branches of the same parent organization or very closely tied affiliates of a parent organization. (Dees et al. 2002, p.236)

^{xviii} “*Scaling deep*” means focusing your energies and resources on achieving greater impact in your home community by doing one or more of the following: improving the quality of your services, achieving greater penetration of your target client population, finding new ways to serve your clients, extending your services to new client groups, developing innovative financial and management approaches, and serving as an example for others in your field. (Dees et al. 2002, p.243)

第5章

障害者の就労支援分野における 社会イノベーションの普及に関する事例分析

5. 障害者の就労支援分野における社会イノベーションの普及に関する

事例分析

前章でみた社会福祉分野の事例のうち障害福祉分野の社会イノベーション事例 8 事例について、社会起業家に対するヒアリング調査を行った。これら 8 事例は、前章で取り上げた社会起業家事例データベースに収録されている社会福祉分野の 18 事例のうち、障害者の就労支援事業を行っている 12 事例の社会起業家にヒアリング調査を依頼し、実施することができた 8 事例である。本節においては、前半で事例研究の枠組みについて述べたうえで、これら 8 事例の事業内容およびヒアリング調査の回答要旨を詳細に紹介し、各事例の事業モデルを観察する。

5.1. 事例研究の枠組み

前節で規定した新規性と普及の概念に基づき、本章では、社会起業家による社会イノベーション事例に関する事例研究として、ヒアリング調査に基づく事業モデルの比較および質問票調査に基づく要因分析を行っている。それぞれの枠組みについて、節を分けて以下に述べる。

5.1.1. ヒアリング調査による事業モデル比較の枠組み

本研究では、障害者の就労支援という具体的な課題の解決法として社会起業家が創出した事業モデルを比較分析するため、各事例において社会起業家の役割を果たしている本人もしくは社会起業家とほぼ同等の立場にある人物に対して、ヒアリング調査を実施している。ここで取り上げた 8 事例は、前章で取り上げた社会起業家事例データベースに収録されている社会福祉分野の 18 事例のうち、障害者の就労支援事業を行っている 12 事例の社会起業家にヒアリング調査を依頼し、実施することができた 8 事例である。

前章で述べた普及の概念に基づき、本研究では、社会起業家が課題解決のための事業アイデアを創出してから普及に至るまでの一連の過程を、社会起業家による社会イノベーションの普及過程ととらえ、この普及過程を大きく 3 つの過程に分けてヒアリング調査を行っている。3 つの過程とは、第 1 に「アイデア創出期」、第 2 に「持続性確立期」、そして第 3 が「普及期」である。

前章の図 4-1 で示した Rogers (2003) のイノベーション採用者カテゴリーの内訳をみると、イノベーションの創出から間もない、「Innovators (イノベータ)」から「Early Adopters (初期採用者)」までがイノベーションを採用している時点では、イノベーション採用者の割合は全体の 2 割に満たない。続く「Early Majority (初期多数派)」までがイノベーションを採用すれば、イノベーション採用者は全体の半数に達する。採用者が半数を超えれば、そのイノベーションは普及の段階に入ったと考えてよいだろう。事例ごとの採用者カテゴリーを確認することは難しいため、本研究では事業モデルの発展段階をこれらの普及過程の進行状況に当てはめて、大きく 3 つの過程に分けてとらえることとした。事業モデルのアイデアが創出されて間もない第 1 の過程が、図 4-1 では「Innovators (イノベータ)」から「Early Adopters (初期採用者)」にあたる段階であ

る。第2の過程は、事業モデルが持続的に運営される地盤固めの時期であり、概ね図4-1の「Early Majority（初期多数派）」に至るまでの段階である。事業モデルの持続性が確立された後、さらなるインパクト拡大・増大を図る普及期に入ると考え、本研究ではこれ以降を第3の過程ととらえている。

拡張型事例と深密型事例とでは普及志向が異なる。インパクト拡大成果を具体的な単位で観察することのできる拡張型事例に比べて、深密型事例では、インパクト増大成果を具体的に観察することは難しい。また、事業モデルが複合的な事例も多く、そのため、社会起業家により創出されたアイデアに基づく事業モデルが確立されたであろう時点を推察することが難しいことから、深密型事例の普及期については、本章では時期の特定を行っていない。

ヒアリング調査においては、上述のとおり、社会起業家による活動の経緯を大きく3過程に分けてとらえ、それぞれの過程の経緯と、制度面で大きな困難を感じた出来事や局面について、ほぼ時系列にそって詳細を聴き取っている。半構造化インタビュー形式で2008年10月から2009年2月にかけて、それぞれの社会起業家に対して1時間強のインタビューを行っており、下表は、ヒアリング調査で用いた共通の質問項目表である。普及3過程における社会起業家の役割と活動を中心に、質問項目にそって回答してもらうとともに、事例と質問項目ごとの回答によって、それぞれ個別に補足的な質問を行った。

表 5-1 ヒアリング調査 質問項目

	No.	設問
事業全般	1	本事業により解決しなかった問題点を具体的に教えてください。
	2	本事業の課題解決手法の最も特徴的な点はどのようなところですか。
	3	最初の事業アイデアを思いついたとき、同様の事業がすでに行われていましたか？
アイデア創出期	4	最初の事業アイデアのヒントとなった他事業はありますか？ それはどこで行われていたどんな事業ですか？
	5	事業を立ち上げるにあたり、誰かに相談されましたか？ それはどのような関係のかたでしたか？ 反応はいかがでしたか？
	6	事業を立ち上げるにあたり、チームを編成されましたか？ そのメンバーはどのようにして集められましたか？ 差支えがない範囲で、メンバーと役割を教えてください。
	7	上記以外で、事業を立ち上げるにあたり、協力者がありましたか？ それはどのような方々でしたか？ また、反対者はいましたか？ それはどのような方々でしたか？
	8	事業の立ち上げに際して最も困難だったことは何でしたか？ それはどのように解決されましたか？
	9	事業の立ち上げに際して最も有益だったことは何でしたか？ それはどのような結果につながりましたか？
	10	本事業の立ち上げを参照あるいは模倣して始められた他事業をご存知でしたら教えてください。
持続性確立期	11	事業運営を持続可能にすることについて、ヒントとなった他事業はありますか？ それはどこで行われていたどんな事業ですか？
	12	事業運営を持続可能にすることについて、誰かに相談されましたか？ それはどのような関係のかたでしたか？ 反応はいかがでしたか？
	13	事業運営を持続可能にする過程で、チームを編成されましたか？ そのメンバーはどのようにして集められましたか？ 差支えがない範囲で、メンバーと役割を教えてください。
	14	上記以外で、事業運営を持続可能にする過程で、協力者がありましたか？ それはどのような方々でしたか？ また、反対者はいましたか？ それはどのような方々でしたか？
	15	事業運営を持続可能にする過程で最も困難だったことは何でしたか？ それはどのように解決されましたか？
	16	事業運営を持続可能にする過程で最も有益だったことは何でしたか？ それはどのような結果につながりましたか？
	17	本事業の持続可能な運営手法を参照あるいは模倣して運営されている他事業をご存知でしたら教えてください。
普及期	18	事業を他の拠点や地域に普及させていくことについて、ヒントとなった他事業はありますか？ それはどこで行われていたどんな事業ですか？
	19	事業を他の拠点や地域に普及させていくことについて、誰かに相談されましたか？ それはどのような関係のかたでしたか？ 反応はいかがでしたか？
	20	事業を他の拠点や地域に普及させていく過程で、チームを編成されましたか？ そのメンバーはどのようにして集められましたか？ 差支えがない範囲で、メンバーと役割を教えてください。
	21	上記以外で、事業を普及させていく過程で、協力者がありましたか？ それはどのような方々でしたか？ また、反対者はいましたか？ それはどのような方々でしたか？
	22	事業を他の拠点や地域に普及させていく過程で最も困難だったことは何でしたか？ それはどのように解決されましたか？
	23	事業を他の拠点や地域に普及させていく過程で最も有益だったことは何でしたか？ それはどのような結果につながりましたか？
	24	本事業の普及過程を参照あるいは模倣して普及活動が行われている他事業をご存知でしたら教えてください。

(筆者作表)

また、上表に基づくヒアリング調査を行ったうえで、各事例の事業概要に関する資料調査結果ともあわせ、事業モデルの比較を行った。具体的には、8事例について個々の事業アイデアが、新規性の観点から前節で述べた2つの社会イノベーションの形態、すなわち「組織モデル」と「プログラム」のいずれに該当するかと、同じく普及の概念に関連して前章で述べた3つの手法、すなわち「Dissemination（伝播）」「Affiliation（連携）」「Branching（拠点複製）」のいずれを実践している事例かを比較し、ヒアリング調査における聴き取り内容および個別の事業概要と照らしながら、事例における事業モデルの特徴と普及過程における社会起業家の役割について考察を行っていく。

5.1.2. 質問票調査による要因分析の枠組み

本研究の事例研究では、ヒアリング調査に基づく事業モデルの比較分析に加え、質問票調査に基づく要因分析を行った。本質問票調査は、半構造化インタビュー形式で行ったヒアリング調査に基づく事業モデルの比較分析を、より定量的なデータに基づいて補足することを目的として行ったものである。したがって、本質問票調査の対象はヒアリング調査を行った8事例の社会起業家本人または社会起業家と同等の立場にあって実践活動を行っている人物である。本質問票調査は、これら8名をヒアリング調査のため個別に訪問した際に質問票を配布し、郵送により回収する方式で行った。

質問票調査で使用した質問票の設計にあたっては、社会イノベーション事例の普及過程の進行を左右する要因を抽出する目的に照らし、辻本・露木・渡辺（2008）で行った特許ライセンス事例に関する成功要因分析の枠組みをベースとしたうえで、本研究におけるイノベーション普及過程の考え方に基づいて、Rogers（2003）によるイノベーション普及過程を構成する主要4要素、すなわち「イノベーション」「時間」「コミュニケーション・チャンネル」「社会システム」を中心軸とし、2つの社会起業家支援組織 Ashoka および Schwab Foundation による事例評価法を参照して、全40問の質問項目を作成している。

本節の以下では、質問票の設計に際して参照した辻本・露木・渡辺（2008）および社会起業家支援組織による事例評価法の概略について述べる。Rogers（2003）によるイノベーション普及過程に関する記述は、第2章2.3.節および前章4.1.1.節に示したとおりである。

5.1.2.1. 特許ライセンス事例に関する成功要因分析の枠組みの応用

辻本・露木・渡辺（2008）は、ハイテク分野における発明の特許ライセンス過程について質問票による調査およびヒアリング調査を実施し、特許ライセンスの成立案件と非成立案件との質的差異を抽出・分析した研究であった。辻本・露木・渡辺（2008）において質問票調査への回答を依頼したのは、発明が創出された後の特許ライセンス過程の詳細を客観的に知る立場にあったTLO担当者である。発明の創出経緯については発明者本人しか知り得ないため、この点をヒアリング調査によって補足した。

社会起業家による取り組み事例を対象とする本研究においては、技術発明のようにアイデアの創出と普及過程とを明確に分けることは困難であり、ほとんどの場合はアイデア創出者本人による取り組みが普及過程を通じて続けられる。本質問票調査は社会起業家による取り組みのアイデア創出から普及に至る普及過程全般についての詳細を問う趣旨であり、これに回答するには、事業アイデアの創出から、事業基盤の持続性確立を経て普及に至るまでの全経緯について熟知している必要があるが、社会起業家の取り組み事例の場合は、技術イノベーションの場合の TLO 担当者に該当するような立場の客観的観察者の確保が難しいことから、本質問票調査では、当該事例の取り組みの創始者であり中心的人物であるところの社会起業家本人、もしくは社会起業家とほぼ同等の立場で事業に携わっている人物に回答を依頼することとした。

但し、社会起業家本人による 5 段階スケール評価とした場合には、主観による結果の大きな偏りが生じることが避けられない。また、そもそも調査時点の日本国内においては事例数のきわめて少ない社会起業家の取り組みを、比較分析の必要からさらに特定の事業分野に絞って調査対象としているため、正規性を仮定できるだけのデータ数を確保することができない。そこで、本質問票調査では、各質問項目の 5 つの選択肢すべてに意味づけを行うことで、回答者による回答結果からできるかぎり恣意性を排除してゆらぎを最低限に抑えるとともに、順序尺度によるノンパラメトリック検定を行って、2 つの異なる普及を志向する事例の 2 群の回答結果の差異から、普及過程の進行を左右する要因を抽出する、という分析方法をとったうえで、本質問票調査による回答データをあくまでもヒアリング調査に基づく事例分析の補助的材料と位置づけることとした。

具体的なデータ分析手法としては、Mann-Whitney の U 検定を用いている。この分析手法についても、辻本・露木・渡辺（2008）が技術移転調査の一環として行った特許ライセンス事例に関する成功要因分析の手法を、社会起業家の取り組み事例に関する普及要因分析として応用したものである。

5.1.2.2. 社会起業家支援組織による事例評価法

本節においては、質問票の設計に際して参照した、社会起業家支援組織による事例の評価手法について概略を述べる。

本研究では、第 2 章 2.5 節において社会起業家の概念定義に関して 3 つの社会起業家支援組織による定義を参照した。3 つの社会起業家支援組織とは、Ashoka、Schwab Foundation、Skoll Foundation であった。これら 3 組織はそれぞれ、支援対象とする社会起業家あるいは社会起業家による事業モデルを選出する際に用いる評価基準を策定・公開している。以下、順にその概要を紹介する。

第 1 に、Ashoka による社会起業家候補の評価基準である。第 2 章 2.3 節において既述のとおり、Ashoka: Innovators for the Public は、1980 年に Bill Drayton によって創設された社会起業家支援組織である。インドで国の教育プログラムとなって全土に普及した環境教育の創始者 Gloria de Souza を第 1 号に、世界 63 カ国から選び抜いた社会起業家を「Ashoka Fellow」と認定してその活動を支援してきており、支援した社会起業家の数は

創立以来 2,000 人を超え、着実な成果を見せている。支援する社会起業家の候補者を Ashoka が選ぶ際の基準は、下記の 5 項目である。

表 5-2 Ashoka による社会起業家候補者選出基準

The Knockout Test: A New Idea (新規のアイデア)	大前提として、社会問題を解決するための手法についての新しいアイデアに取りつかれた人物でなければならない。歴史的に遡り、革新と変革の可能性を見出すことで当該アイデアを評価する。
Creativity (創造性)	成功する社会起業家は、目標設定の際の先見性においても、そのビジョンを実現するための問題解決においても創造的でなければならない。創造性は突如として顕れる資質ではないため、過去に新たなビジョンを生み出した経験があるか、などの質問を行う。
Entrepreneurial Quality (起業家的資質)	最重視する選出基準である。変革と革新の機会を見極め、当該変革を実現すべく全身全霊をなげうつリーダーたる資質である。候補者には立ち上げ段階にフルタイムでアイデアの実現に取り組むことを望む。
Social Impact of the Idea (アイデアによる社会的インパクト)	社会起業家の候補者ではなくそのアイデアについて、当該分野を劇的に変革し、全国的な、もしくは小国においては広い地域にわたってインパクトを生じる引き金となりうるものを求める。
Ethical Fiber (倫理的感覚)	社会に大きな構造変革をもたらす社会起業家は信頼に足る人物であることが求められる。この基準については理論的分析のみならず、直感的な判断にも委ねることとする。

(<http://www.ashoka.org/support/criteria> より抜粋、筆者抄訳)

5 項目のうち、普及の観点から最も重視されるのが「Social Impact of the Idea (アイデアによる社会的インパクト)」の項目である。Ashoka のフェロー選出でも本項目が重視されており、Ashoka による支援開始から 5 年以内に政策変更に至るインパクトをもっていた事例が、フェロー事例の 6 割を占めるといわれる。質問票作成にあたっては、この項目を特に社会システムに関する質問項目として織り込んだ。

第 2 に Schwab Foundation による社会起業家事業モデルの評価基準である。第 2 章 2.3. 節において言及した Schwab Foundation は、世界経済フォーラム（通称ダボス会議）の創始者として知られる経済学者 Klaus Schwab が 1998 年に創設した、社会起業活動支援に特化した財団である。起業精神あふれる問題解決と社会へのコミットメントにより草の根レベルで大きなインパクトをもたらす活動を行う社会起業家を毎年 20~30 名選出して「Schwab Foundation Social Entrepreneur of the Year」として表彰し、財政的な支援を行うとともに、世界経済フォーラムのもつネットワークと緊密に連携し、社会起業家

の取り組みのネットワーク化を図っている。Schwab Foundation が社会起業家を審査する基準は下記の 5 項目である。

表 5-3 Schwab Foundation による審査基準

Innovation (イノベーション)	伝統的な慣行を変革することによって社会変化をもたらしていること。またその変革は、革新的な商品またはサービス、従来と異なる手法の開発、既存の技術・アイデア・手法のより決定的もしくは厳密な適用を通じて達成されていること。
Sustainability (持続可能性)	取り組みを持続させるために必要な社会状況や組織を生み出しすべての時間をそれに注ぎ込んでいること。非営利法人を設立している場合はある程度の資金的自立を達成しており、伝統的な慈善やビジネスとの明確な差異があること。営利法人を設立している場合は、社会的・環境的価値の創出を優先し金銭的利益をこの次としていること。
Direct social impact (直接的な社会的インパクト)	受益者・ステークホルダーとともに直接、起業家的取り組みを創始・実行していること。
Reach and Scope (普及拡大)	社会起業家による取り組みが、社会起業家自身もしくは他の模倣者によって、国内の他の環境に、あるいは国際的に成功裏に普及・拡大していること。
Replicability (模倣可能性)	世界の他の地域においても同様の問題解決に適用できる取り組みであり、必要なツール、手法、技術等を共有することについて社会起業家がオープンであること。

(<http://www.schwabfound.org/>より抜粋、筆者抄訳)

これらの社会起業家支援組織の審査を通過した日本人社会起業家は、2008年に「Ashoka Global Fellow」と認定された Microfinance International Corporation の枋迫篤昌氏と、2001年に「Schwab Foundation Social Entrepreneur of the Year」に選出された合鴨水稲同時作農業の古野隆雄氏の各 1 名のみである。

第 3 に、Skoll Foundation による社会起業家候補の評価基準である。Skoll Foundation は、第 2 章 2.3.節において触れたとおり、2003 年、英国オックスフォード大学 Saïd Business School に開設した「Skoll Centre for Social Entrepreneurship」を社会起業家支援活動の拠点とし、2004 年以降、毎年「Skoll World Forum for Social Entrepreneurship」を開催し、「Skoll Awards for Social Entrepreneurship (SASE)」として表彰・支援する社会起業家活動組織を選出している。SASE 候補として選考される活動組織が満たすべき応募条件は公開されており、第 2 章 2.3.節で注釈とした応募条件を抄訳し、下表として再掲する。

表 5-4 Skoll Foundation による SASE 応募条件

social entrepreneur (社会起業家)	社会起業家が率いる組織であること
critical social and environmental challenges (致命的な社会的課題・環境問題)	地球規模の含意を伴う致命的な社会的課題・環境問題に対して効果的なアプローチとなる革新的なプログラムを実行していること
equilibrium change (均衡の変革)	均衡の変革を生ぜしめる明確かつ長期的な展望を描くことができること
proof of concept (概念実証)	計測可能な成果によって概念実証を示せること
scale (規模拡大)	規模拡大を達成するための明確かつ説得力のある計画があること
track record (実績)	少なくとも3年間の実績を示すこと
sustainability (持続可能性)	財政および運営上の長期的な持続可能性のための明確な計画があること
-	同業者およびSkoll Foundationとの協働に参画し、成功戦略について意見交換や情報共有を行うこと

(<http://www.skollfoundation.org/>より抜粋、筆者抄訳)

上表 5-4 に掲げられる 8 条件のうち最後の 1 条件は SASE 受賞後の活動姿勢について約束を求める内容であり、他の 7 条件とはやや性質を異にするが、「社会起業家」「致命的な社会的課題・環境問題」「均衡の変革」「概念実証」「規模拡大」「実績」「持続可能性」の 7 条件はいずれも活動組織のありようとその事業に関する条件となっている。

Ashoka、Schwab Foundation、Skoll Foundation の 3 組織による評価基準は上述のとおりであるが、厳密にはそれぞれ評価対象と目的に違いがみられる。Ashoka の評価基準は社会起業家の人的資質を最重要視するものである。また、Schwab Foundation および

Skoll Foundation の評価基準はどちらも主に社会起業家による取り組みの観点から設定されているが、特に Skoll Foundation による評価基準では、社会起業家により活動組織が設立されていることが前提とされており、社会起業家が率いる組織が実践しているプログラムに対象が限定されている。

本研究では、社会起業家によって事業アイデアが創出されて、事業モデルとしての持続性を確立し、既存の制度・価値観にインパクトを与えるという普及過程に着目して事例研究を行う。普及の観点から、ならびに、本研究における社会起業家の概念定義には、Ashoka が表彰する社会起業家をモデルと考える社会イノベーション学派の先行研究を考え方の基本として参照していることから、表 5-2 の Ashoka による社会起業家候補者選出基準 5 項目のうち唯一、社会起業家候補者本人ではなくその事業アイデアに関する基準として設定されている「Social Impact of the Idea (アイデアによる社会的インパクト)」の項目を、質問票の設計に際して質問項目のなかに織り込むこととした。

Schwab Foundation による審査基準は社会起業家による取り組みが一定の特徴・効果を備えているか否かに着目して、その取り組みの主体たる社会起業家を審査するものである。社会起業家によって創出された事業モデルの普及過程に着目し、その取り組みの主体である社会起業家の役割について事例研究を行う本研究の趣旨に照らして、3 組織の評価基準のなかでは合致するところの最も多い基準といえる。また、本研究においてイノベーションおよび普及の考え方の柱となっている、イノベーションが時間の継続のなかで採用範囲を拡大し社会システムにインパクトを与えるという Rogers (2003) の普及の考え方とも矛盾しない。これらの理由から、表 4-3 の Schwab Foundation による審査基準 5 項目すべてを、質問票の設計に際して参照することとした。

本研究における事例研究では、特にヒアリング調査に基づく事業モデル分析に際して、前章で述べたとおり、社会イノベーション事例の普及には「組織モデル」と「プログラム」の 2 形態があることを前提としている。よって、上述のとおり社会起業家により普及される事業モデルをプログラムに限定した Skoll Foundation の評価基準を参照することは、本研究の趣旨に合致しないと考え、質問票の設計に際しても、Skoll Foundation の評価基準は参照しなかった。

5.1.2.3. 社会イノベーション普及調査質問票

本研究では、前章における普及に関する概念定義を中心に、Rogers (2003) による普及および普及過程の概念を参照している。Rogers (2003) ではイノベーションの普及過程に関わる主要な要素として、「イノベーション」「コミュニケーション・チャンネル」「時間」「社会システム」の 4 つが特定されていることから、事例研究において使用する質問票の設計に際しては、これらイノベーション普及過程の主要 4 要素を骨組みとした。そのうえで、個々の質問項目の策定にあたっては、Ashoka による「Social Impact of the Idea (アイデアによる社会的インパクト)」および Schwab Foundation による「Innovation (イノベーション)」「Sustainability (持続可能性)」「Direct social impact (直接的な社会的インパクト)」「Reach and Scope (普及拡大)」「Replicability (模倣

可能性)」の評価項目設定を参照した。

具体的には、全 40 問で構成される質問項目のうち、第 1 問から第 20 問はイノベーションに関する質問、第 21 問から第 30 問はコミュニケーション・チャンネルに関する質問、第 31 問から第 38 問は社会システムに関する質問項目となっている。第 39 問および第 40 問は、事業モデルの持続可能性を問う趣旨で Schwab Foundation の審査基準をベースとして策定したものである。なお、質問票設計の骨組みとした 4 要素のうち「時間」については、質問票調査が社会イノベーションの普及過程という時間の経過を伴う過程に関するものであることから、当然にしてすべての質問項目に言外に織り込まれていると考えられたい。質問票調査の回答者たる社会起業家は、自ら創出したアイデアに基づく事業モデルの普及過程に主体的に参画している当事者であり、社会起業家の回答によって普及過程に係る時間の要素を客観的に測ることは難しい。質問票調査の客観性を保持するためにも、時間の要素そのものを質問趣旨とする項目を設定することは適切ではないと考える。

以上のような設計方針に基づき、社会起業家が創出したアイデアに基づく事業モデルが普及に至る過程において、いかなる要因が強く作用するかを抽出するべく策定した質問票が、下表である。

表 5-5 社会イノベーション普及調査質問票

No.	評価軸	設問	回答 ↓ もっとも近いものを選んでください
イノベーション	1 新規性 (相対的 優位性)	従来の事業にくらべて本事業の課題解決手法は革新的である	①きわめて革新的である ②革新的である ③ある程度革新的である ④あまり革新的ではない ⑤革新的ではない／わからない
	2 新規性 (相対的 優位性)	従来の事業にくらべて本事業は課題を解決できる	①完全に課題を解決できる ②ある程度課題を解決できる ③どちらともいえない／わからない ④あまり課題を解決できない ⑤ほとんど課題を解決できない
	3 新規性 (相対的 優位性)	従来の事業にくらべて本事業はコスト(費用・時間)がかかる	①きわめて大きなコスト(費用・時間)を要する ②大きなコスト(費用・時間)を要する ③どちらともいえない／わからない ④コスト(費用・時間)が小さい ⑤ほとんどコスト(費用・時間)がかからない
	4 新規性 (相対的 優位性)	従来の事業にくらべて本事業は法規制の影響を受ける	①法規制の影響をきわめて受けやすい ②法規制の影響を受けやすい ③どちらともいえない／わからない ④法規制の影響を受けにくい ⑤法規制の影響をほぼ受けにくいといつてよい
	5 新規性 (両立可 能性)	本事業に対するユーザー(利用者)の反応は好意的である	①きわめて好意的である ②比較的好意的である ③どちらともいえない／わからない ④あまり好意的ではない ⑤ほとんど好意的ではない
	6 新規性 (両立可 能性)	本事業に対する地域住民の反応は好意的である	①きわめて好意的である ②比較的好意的である ③どちらともいえない／わからない ④あまり好意的ではない ⑤ほとんど好意的ではない
	7 新規性 (両立可 能性)	本事業に対する行政セクターの反応は好意的である	①きわめて好意的である ②比較的好意的である ③どちらともいえない／わからない ④あまり好意的ではない ⑤ほとんど好意的ではない
	8 新規性 (両立可 能性)	本事業を実施するためには従来制度や法規制の変更が必要である	①従来制度や法規制を変更する必要はまったくない ②従来制度や法規制を変更する必要はほとんどない ③どちらともいえない／わからない ④従来制度や法規制を多少変更する必要がある ⑤従来制度や法規制を大きく変更する必要がある
	9 新規性 (複雑性)	本事業を利用するために新たな知識を必要としない	①新たな知識はまったく必要ない ②新たな知識はほとんど必要ない ③どちらともいえない／わからない ④新たな知識が多少は必要である ⑤新たな知識がかなり必要である
	10 新規性 (複雑性)	本事業を利用するために新しい技量を身につける必要がない	①新しい技量を身につける必要はまったくない ②新しい技量を身につける必要はほとんどない ③どちらともいえない／わからない ④新しい技量を多少は身につける必要がある ⑤新しい技量をかなり身につける必要がある
	11 新規性 (複雑性)	本事業を模倣・再現するために新たな知識を必要としない	①新たな知識はまったく必要ない ②新たな知識はほとんど必要ない ③どちらともいえない／わからない ④新たな知識が多少は必要である ⑤新たな知識がかなり必要である
	12 新規性 (複雑性)	本事業を模倣・再現するために新しい技量を身につける必要がない	①新しい技量を身につける必要はまったくない ②新しい技量を身につける必要はほとんどない ③どちらともいえない／わからない ④新しい技量を多少は身につける必要がある ⑤新しい技量をかなり身につける必要がある
	13 新規性 (試行可 能性)	本事業を模倣・再現するために特定の環境条件を必要としない	①特定の環境条件はまったく必要ない ②特定の環境条件はほとんど必要ない ③どちらともいえない／わからない ④特定の環境条件が多少は必要である ⑤特定の環境条件がかなり必要である
	14 新規性 (試行可 能性)	本事業を模倣・再現するために特定の地理条件を必要としない	①特定の地理条件はまったく必要ない ②特定の地理条件はほとんど必要ない ③どちらともいえない／わからない ④特定の地理条件が多少は必要である ⑤特定の地理条件がかなり必要である
	15 新規性 (試行可 能性)	本事業に特徴的な知識・技量・ノウハウはすべて同様の課題解決に適用できる	①すべてが同様の課題解決に適用できる ②一部を除き同様の課題解決に適用できる ③どちらともいえない／わからない ④本事業以外にはほとんど適用できない ⑤本事業以外にはまったく適用できない

No.	評価軸	設問	回答	↓ もっとも近いものを選んでください
イノベーション	16	新規性(試行可能性) 本事業に特徴的な知識・技量・ノウハウはすべて公開されている		①すべて一般に公開されている ②一部を除き一般に公開されている ③希望者にはすべてまたは一部を除き公開されている ④一部を除きほとんどが非公開である ⑤すべて非公開である
	17	新規性(観察可能性) 本事業がこれまでにない新規のアイデアに基づいていることが明白である		①誰の目にも明らかである ②同様の事業者の目には明らかである ③言われてみればそうだと誰もが気づく ④言われてみればそうだと同様の事業者ならば気づく ⑤あまりびんと来ない
	18	新規性(観察可能性) 本事業が課題を解決できたかどうかが明白である		①誰の目にも明らかである ②同様の事業者の目には明らかである ③言われてみればそうだと誰もが気づく ④言われてみればそうだと同様の事業者ならば気づく ⑤あまりびんと来ない
	19	新規性(観察可能性) 本事業が課題を解決した結果は可視化できる		①容易に可視化できる ②ある程度容易に可視化できる ③どちらともいえない ④あまり容易には可視化できない ⑤ほとんど可視化できない
	20	新規性(観察可能性) 本事業が課題を解決した結果に対する評価が行われる		①定期的に第三者により評価される ②不定期に第三者により評価される ③定期的に自己評価される ④不定期に自己評価される ⑤特に評価は行われない
コミュニケーション・チャンネル	21	コミュニケーションチャンネル 本事業を立ち上げた当初、本事業に対するユーザー(利用者)の反応は好意的であった		①きわめて好意的であった ②比較的好意的であった ③どちらともいえない/わからない ④あまり好意的ではなかった ⑤ほとんど好意的ではなかった
	22	コミュニケーションチャンネル 本事業を立ち上げた当初、本事業に対する地域住民の反応は好意的であった		①きわめて好意的であった ②比較的好意的であった ③どちらともいえない/わからない ④あまり好意的ではなかった ⑤ほとんど好意的ではなかった
	23	コミュニケーションチャンネル 本事業を立ち上げた当初、本事業に対する行政セクターの反応は好意的であった		①きわめて好意的であった ②比較的好意的であった ③どちらともいえない/わからない ④あまり好意的ではなかった ⑤ほとんど好意的ではなかった
	24	コミュニケーションチャンネル 本事業の他拠点への技術移転(もしくは事業拡大)は、自ら積極的に行った		①自らきわめて積極的に行った ②自ら積極的に行った ③ユーザー(利用者)の希望に応じて積極的に行った ④ユーザー(利用者)の希望に応じることもあった ⑤ユーザー(利用者)の希望があってもほとんど応じなかった
	25	コミュニケーションチャンネル 本事業の他事業者への技術移転(もしくは普及活動)は、自ら積極的に行った		①自らきわめて積極的に行った ②自ら積極的に行った ③相手側からの希望に応じて積極的に行った ④相手側からの希望に応じることもあった ⑤相手側からの希望があってもほとんど応じなかった
	26	コミュニケーションチャンネル 本事業の他地域への技術移転(もしくは普及活動)は、自ら積極的に行った		①自らきわめて積極的に行った ②自ら積極的に行った ③相手側からの希望に応じて積極的に行った ④相手側からの希望に応じることもあった ⑤相手側からの希望があってもほとんど応じなかった
	27	コミュニケーションチャンネル 持続可能な事業モデルを確立するために、外部人材から専門的支援を受けた		①専門的人材を雇い入れた ②専門的人材に業務委託した ③専門的人材による助言を受けた ④専門家でない第三者の助力を得た ⑤外部人材の支援をまったく受けずに事業モデルを確立した
	28	コミュニケーションチャンネル 持続可能な事業モデルを確立するために、外部から物的支援(施設・機材等)を受けた		①無期限・無償の物的支援(施設・機材等)を受けた ②有期限・無償の物的支援(施設・機材等)を受けた ③期限の定めなく暫定的に無償の物的支援(施設・機材等)を受けた ④優遇された有償の物的支援(施設・機材等)を受けた ⑤外部からの物的支援をまったく受けずに事業モデルを確立した
	29	コミュニケーションチャンネル 持続可能な事業モデルを確立するために、外部から経済的支援を受けた		①永続的で無償の経済的支援(寄付等)を受けた ②一定期間のみ無償の経済的支援(助成等)を受けた ③単発で無償の経済的支援(小口寄付等)を受けた ④金融機関からの借入れを行った ⑤外部からの経済的支援をまったく受けずに事業モデルを確立した
	30	コミュニケーションチャンネル 持続可能な事業モデルを確立するために、外部から専門知識の提供を受けた		①外部専門家から無償で専門知識を得て事業モデルを確立した ②外部専門家から有償で専門知識を得て事業モデルを確立した ③専門家以外の外部から専門知識を得て事業モデルを確立した ④専門家以外の外部から関連の知識を得て事業モデルを確立した ⑤外部からの専門知識はまったく得ずに事業モデルを確立した

No.	評価軸	設問	回答	↓ もっとも近いものを選んでください
社会システム	31	社会システム 本事業の事業主体は階層構造を有する		①厳格な階層構造をもつ組織である ②ゆるやかな階層構造をもつ組織である ③どちらともいえない ④階層構造がほとんどない組織である ⑤階層構造がまったくない組織である
	32	社会システム 本事業の事業主体はミッションを明示している		①ひとつのミッションを明示的に掲げて共有している ②複数のミッションを明示的に掲げて共有している ③ひとつのミッションを共有している ④複数のミッションを共有している ⑤特定のミッションを設定していない
	33	社会システム 本事業の事業主体では指導的な立場にある人物が事業に関与している		①指導的な立場にある人物が事業に積極的に直接関与している ②指導的な立場にある人物が事業に直接関与している ③どちらともいえない ④指導的な立場にある人物は事業に間接的に関与している ⑤指導的な立場にある人物は事業にほとんど関与しない
	34	社会システム 本事業を展開する地域社会では事業目的と相反する制度やしきたりが少ない		①本事業の目的と相反する制度やしきたりはまったくない ②本事業の目的と相反する制度やしきたりはほとんどない ③どちらともいえない ④本事業の目的と相反する制度やしきたりがゆるやかに存在する ⑤本事業の目的と相反する制度やしきたりが確立されている
	35	社会システム 本事業を展開する地域社会では変化を嫌う制度やしきたりが少ない		①変化を嫌うような制度やしきたりはまったくない ②変化を嫌うような制度やしきたりはほとんどない ③どちらともいえない ④変化を嫌うような制度やしきたりがゆるやかに存在する ⑤変化を嫌うような制度やしきたりが確立されている
	36	社会システム 本事業の実施によって社会の制度・仕組みが変わった		①国の制度や仕組みが変わった ②地方の制度や仕組みが変わった ③道府県の制度や仕組みが変わった ④市区町村の制度や仕組みが変わった ⑤制度や仕組みはほとんど変わらなかった
	37	社会システム 本事業の実施によって同様の事業分野の制度や仕組みが変わった		①すっかり変わった ②ほとんど変わった ③どちらともいえない／わからない ④一部分しか変わらなかった ⑤ほとんど変わらなかった
	38	社会システム 本事業の実施によってユーザー(利用者)の社会的・経済的環境が向上した		①大幅に向上した ②向上した ③どちらともいえない／わからない ④あまり向上しなかった ⑤ほとんど向上しなかった
事業モデルの持続可能性	39	- (a)本事業の運営は自立性が高い		①会費/事業収入により完全に自立できている ②会費/事業収入によりほとんど自立できている ③どちらともいえない／わからない ④自立運営に必要な会費/事業収入は十分ではない ⑤自立運営に必要な会費/事業収入をほとんど得られていない
	39	- (b)本事業の運営は自立性が高い		①他セクターとのパートナーシップにより完全に自立できている ②他セクターとのパートナーシップによりほとんど自立できている ③どちらともいえない／わからない ④自立運営に必要な他セクターとのパートナーシップは十分ではない ⑤自立運営に必要な他セクターとのパートナーシップをほとんど得られていない
	40	- 本事業は課題解決と利益追求の両立性が高い		①社会的課題の解決と経済的利益の追求を完全に両立している ②社会的課題の解決と経済的利益の追求を大方両立している ③どちらともいえない／わからない ④社会的課題の解決をやや優先している ⑤経済的利益を完全に度外視している

(筆者作成)

本章以降で行う障害福祉分野に関する事例研究では、ヒアリング調査を行った社会起業家に対し、上表の「社会イノベーション普及調査質問票」による質問票調査をあわせて実施し、その回答結果を2群に分けてノンパラメトリック検定により分析したうえで、2群の回答傾向の差異から社会起業家事例の特徴的要因を抽出できるかを試みている。

ヒアリング調査の結果については、拡張型事例と深密型事例とに分けて論じていくこととする。ここでいう拡張型事例とは、4.2節の冒頭に述べたとおり、当該事例のイノベーションが対象とするコミュニティの規模または数を拡大させていく形でインパクトの拡大を図る、「Scaling Out」を志向する事例のことである。具体的な単位でインパ

クト拡大の成果が観察され、「組織モデル」「プログラム」のいずれかのイノベーション・タイプにあてはまる事例を拡張型事例とし、拡張型事例以外の事例を深密型事例ととらえ、これら深密型事例は、社会イノベーション事例のもうひとつの普及志向である「Scaling Deep」を志向するものと仮定している。

具体的には、本章以降の事例研究で取り上げた障害者の就労支援分野における取り組みでいえば、各事例のイノベーションとは、社会起業家が創出したアイデアに基づく障害者の就労支援事業またはその事業モデルであり、イノベーションが対象とするコミュニティとは、当該事例の就労支援事業に係るサービスを利用する障害者および関係者、ということになる。

上記のような前提に基づき、ヒアリング調査を行った 8 事例を拡張型事例と深密型事例とに分けたものが、下表である。

表 5-6 ヒアリング調査一覧

事例名	社会起業家(敬称略)	普及志向
はらから豆腐	武田 元 (社会福祉法人 はらから福祉会 理事長)	拡張型
プロップ・ステーション	竹中 ナミ (社会福祉法人 プロップ・ステーション 理事長)	拡張型
むそう	戸枝 陽基 (社会福祉法人 むそう/NPO法人 ふわり 理事長)	拡張型
がんばカンパニー	中崎 ひとみ (社会福祉法人 共生シンフォニー 常務理事・所長)	深密型
!-style(エクスクラメーション・スタイル)	田中 純輔(NPO法人 !-style 理事長) 吉野 智和(NPO法人 !-style 副理事長)	深密型
ばれっと	谷口 奈保子 (NPO法人 ばれっと 理事)	深密型
こころん	熊田 芳江 (NPO法人 こころん 副理事長・施設長)	深密型
板橋ノーマライゼーションクラブ(INC)	鈴木 健一 (板橋ノーマライゼーションクラブ 代表)*	深密型

* 肩書はヒアリング調査当時のもの

(筆者作表)

本章の以下では、まず拡張型事例 3 事例についてさらに、前述の枠組みに基づき、2 つのイノベーション・タイプと 3 つの普及手法の組み合わせによって普及パターンを特定する。イノベーション・タイプは、新設された組織が新規の手法により課題解決を図る「組織モデル」と、既存の手法を先駆的に応用することで課題解決を図る「プログラム」の 2 タイプであり、普及手法は、情報提供と技術指導を積極的に行う「Dissemination (伝播)」、正式な合意の下にネットワークを形成する「Affiliation (連携)」、親組織として子組織を新設・増設する「Branching (拠点複製)」の 3 手法である。

続いて、深密型事例 5 事例については、対象コミュニティ内でのインパクト増大手法を特定する。Dees et al. (2002) によれば、深密型事例がとりうるインパクト増大手法は、「提供するサービスの質の向上」「ターゲット顧客人口の拡大」「新規のサービス開発」「新たな顧客グループへのサービス拡大」「革新的な財務・運営方法」「当該分野での先例となること」の 6 手法である。1 事例が採用するインパクト増大手法はひと

つに限らないが、各事例の普及過程について特徴的な傾向を見出すため、最も顕著な1手法を特定する。

また、上記の普及パターンまたはインパクト増大手法を特定したうえで、「アイデア創出期」「持続性確立期」「普及期」の3過程にそって、各事例の社会起業家に対して実施したヒアリング調査の概要を記し、本章の最後では、本節で述べた枠組みに基づきヒアリング調査とあわせて実施した質問票調査による要因分析の結果を示す。

なお、本章以降の事例研究では、障害者の就労支援事業と当該事業に係る事業アイデアの創出、事業基盤としての組織的な持続性の確立、そして普及に至る過程全般について中心的な役割を果たしている人物(単数または複数)に焦点を当てている。そこで、本章以降において「当該事業」あるいは「本事業」とは、対象事例の個人もしくは組織・団体が現在行っている事業のうち特に障害者の就労支援事業を、「社会起業家」とは、当該事業アイデアの創出、事業基盤の持続性の確立、普及、の各過程で常に事業運営に係る意思決定を左右している人物を指すこととする。

質問票調査による要因分析結果については、本章の最後に述べる。

5.2. 拡張型事例の概要

5.2.1. はらから豆腐

(1) 事例概要

「はらから豆腐」は、武田 元（たけだ・はじめ）氏を社会起業家とする知的障害者の就労支援事業の事例である。本事例に関するデータはすべて、武田氏に対するヒアリング調査を行った2008年12月24日時点のものである。下記ファクトシートに事例概要を記す。

表 5-7 「はらから豆腐」事例の概要

事例名	はらから豆腐
組織・団体	社会福祉法人 はらから福祉会
社会起業家	武田 元（理事長）
事業概要	社会福祉法人「はらから福祉会」は、「蔵王すずしろ」を始めとする知的障害者の就労支援・授産施設を宮城県内に10拠点運営し、「はらから豆腐」の名で豆腐・豆乳・湯葉等の製造・販売を通じて、障害者の働く場づくりを実践する。現在、「蔵王すずしろ」だけで年商は1.5億円を超え、毎年1,000人以上の見学者が訪れる。また、豆乳ににがりを混入して最終製品に仕上げる豆腐づくりの後半の工程ノウハウを技術移転する「手づくりとうふ工房」事業を通じて、同事業は全国の障害者施設に伝播し、2008年末現在で「はらから豆腐」の豆腐工房は37箇所が運営されるに至っている。

活動の経緯	<p>宮城県柴田郡柴田町の全寮制肢体不自由養護学校の教員であった武田氏が、オイルショックによる不況で追いつめられる卒業生の姿を目の当たりにし、同養護学校の教職員組合の有志数人とともに、卒業生にとっての社会の実態を調査したことが活動のきっかけである。「働く場」「仕事の質」「給料（所得）」の3つが保障されてこそ人の道であると考えた武田氏は、県内唯一の全寮制養護学校が設置されていながら、生徒たちが卒業した後の労働の場となる共同作業所が1箇所もなかった同町に、1983年、無認可の通所施設「はらから共同作業所」と運営母体としての任意団体「はらから会」を創設。これが現在の「はらから福祉会」の母体となった。障害者年金と合わせ月15万の所得を得られる労働の場をつくり質の高い仕事にチャレンジすることで生きる実感をもってほしいと、主に陶器の製造・販売に取り組んだが、目標に遠く及ばない収入を物販活動などで補う苦難の時期が10年間続く。しかし、93年、この物販活動を通じて“豆腐”という商品が右肩上がりで収入に結びつくことを見出し、ノウハウの習得・熟練と品質の追求に4年間を費やす。この時期、無認可の作業所は利用者が増え4箇所に拡大、96年には社会福祉法人の認可を受け「はらから福祉会」が設立された。翌97年、認可第1号施設となった「蔵王すずしろ」の開所に伴い本格的に豆腐製造・販売事業に乗り出す。売り上げは年々倍増し、利用者の賃金は当初の2万円前後から6万円近くまで着実に増額し、現在は月額10万円を目標としている。味と品質の向上に努めた結果、豆腐1丁が210円と市価の倍となった「はらから豆腐」の販路開拓・工夫の必要を感じると同時に、競争相手をつくり利益を分け合うことになったとしても、自分たちの成功体験を共有し全国の障害者の利益につなげることができればよい、と考えた武田氏は、2004年ごろから「手づくりとうふ工房」事業を開始。品質保持のためには相当の熟練を要する豆乳づくりまでの工程を「はらから福祉会」が行い、豆乳から豆腐までの後半の工程について5日間のインターン研修で技術指導を行うフランチャイズに近い形での技術移転を通じ、全国にとうふ工房が開設されている。</p>
-------	----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

(筆者作表)

(2) 普及パターンの特定

地域に皆無であった障害者の通所施設を無認可作業所として創設し、知的障害者が技術に熟練を要するにがり豆腐の製造を行うという新規の手法により、障害者の就労問題

の解決を図っている事例であり、現在では宮城県内に同様の就労支援・授産施設を10拠点運営するまでに事業規模を拡大していることから、本事例のイノベーション・タイプは、同一の目的をもつ一組織として人員や資源を拡張する「組織モデル」の社会イノベーション事例であるといえる。また、豆腐づくりの過程で製造する豆乳を、豆腐づくりを行う全国の障害者施設に販売すると同時に、豆乳から豆腐製品に至る工程の技術指導をあわせて行うことで、一部ノウハウを踏襲する「手づくりとうふ工房」が全国に37箇所運営されているものの、これらの工房は「はらから福祉会」を親とする子組織ではなく、それぞれ独立した組織によるフランチャイズ・ネットワークの態様であることから、本事例の普及手法は「Affiliation（連携）」であると考えられる。

したがって、本事例の普及パターンは、「組織モデル－Affiliation（連携）」型である。

上記事業概要をもとに、本事例の普及過程を「アイデア創出期」「持続性確立期」「普及期」の3過程に分けると、概ね以下のような経緯になると考えられる。第1の「アイデア創出期」は、社会起業家である武田元氏が、実態調査を通じて自らの勤める養護学校の卒業生が直面する課題に気づき、無認可通所施設「はらから共同作業所」を創設するに至る過程である。第2の「持続性確立期」は、試行錯誤を繰り返しながら「はらから共同作業所」での就労支援をボランティア活動ベースで続けるなかで、豆腐が売上げ堅調な商品であることを見出すとともに、社会福祉法人認可を受けて豆腐製造・販売事業に本格的に乗り出す態勢を整えるに至る過程である。第3の「普及期」は、「手づくりとうふ工房」事業を通じて技術移転を開始して以降である。

本事例の普及パターンおよび普及3過程の概要を下表に整理する。

表 5-8 「はらから豆腐」事例の普及パターンおよび普及3過程

普及パターン	イノベーション・タイプ	組織モデル
	普及手法	Affiliation(連携)
普及3過程	①アイデア創出期	養護学校卒業生の実態調査から無認可通所施設の創設まで
	②持続性確立期	通所施設運営と物販活動での試行錯誤から社会福祉法人認可と豆腐製造・販売の本格開始まで
	③普及期	「手づくりとうふ工房」事業の開始以降

(筆者作表)

(3) ヒアリング調査 回答要旨

本事例の社会起業家である武田元氏のヒアリング調査における発言要旨を、「表 5-1 ヒアリング調査 質問項目」にそって以下に略記する。質問項目①～③は事業全般に関する質問、④～⑩はアイデア創出期に関する質問、⑪～⑰は持続性確立期に関する質問、⑱～24 は普及期に関する質問である。ヒアリング調査における発言要旨の全文は別添資料とする。

[全般]

- ① 解決しなかった問題点：地域の障害者に働くことが保障されていない
- ② 課題解決手法の最も特徴的な点：敢えて大変なこと・困難なことに挑んだことで商品の魅力と収益性を高めた
- ③ 既存類似事業の有無：なし

[アイデア創出期]

- ④ ヒントとなった他事業：障害者向けの作業の定説であった「陶器」づくりと物販
- ⑤ 相談相手とその反応：勤めていた養護学校の教職員組合の有志
- ⑥ チーム編成：同上
- ⑦ ⑤・⑥以外の協力者と反対者の有無：ほとんどなかった
- ⑧ 最も困難だったこと：イベント頼みの物販活動が10年続いた
- ⑨ 最も有益だったこと：特になし
- ⑩ 模倣事業者：NPO法人「もやいの会」

[持続性確立期]

- ⑪ ヒントとなった他事業：なし
- ⑫ 相談相手とその反応：浅野史郎知事（当時）
- ⑬ チーム編成：⑥に同じ
- ⑭ ⑫・⑬以外の協力者と反対者の有無：地元行政の障害福祉課の協力を得た
- ⑮ 最も困難だったこと：豆腐づくりの職人技の修得
- ⑯ 最も有益だったこと：任意団体の会費収入とバックアップ
- ⑰ 模倣事業者：把握せず

[普及期]

- ⑱ ヒントとなった他事業：豆腐づくりがなかなか模倣されない理由
- ⑲ 相談相手とその反応：⑥に同じ
- ⑳ チーム編成：⑥に同じ
- ㉑ ⑲・⑳以外の協力者と反対者の有無：⑦に同じ
- ㉒ 最も困難だったこと：障害者が平均よりも高い収入を得ることへの誤解
- ㉓ 最も有益だったこと：設備投資も求められる技術も低く抑えられた
- ㉔ 模倣事業者：把握せず

(4) 考察

本事例で特徴的なのは、事業基盤の持続性確立に10年間という長い年月をかけているものの、いったん持続性が確立された同事業の成果は爆発的であり、普及期に至るまでの期間も比較的短い点である。本事例の社会起業家である武田氏はその活動を開始した動機が、養護学校卒業後の教え子たちのための就労の場および機会の創出と所得保障であったことから、本事例では活動開始当初から、障害ある人々が生産・製作した商品を一般の市場向けに販売することで労働の対価を得て自立する、という事業のアイディ

アが既にあったと見られる。にもかかわらず、現在の「はらから福祉会」の母体となった通所施設を無認可で開設した 1983 年から、豆腐という商品に行き着くことでようやく事業の収益性が安定して見込めるようになった 93 年まではちょうど 10 年、豆腐づくり事業のための知識・技量・ノウハウが習得され、社会福祉法人となって事業体としても安定した組織基盤を築き、最初の認可施設「蔵王すずしろ」を拠点に豆腐製造・販売に乗り出した 97 年まではじつに 14 年の歳月を要している。

ところが、無認可作業所で豆腐づくりを開始した 93 年は半年間で約 300 万円であった売り上げは、翌年 1 年間では 2000 万円近くまで跳ね上がり、平成 19 年度実績では「蔵王すずしろ」だけで年間 1.5 億円、「はらから福祉会」の各施設全体では 4 億円を超えるまでに伸びた。また、「手づくりとうふ工房」事業の開始によって当該事業モデルが他県の障害者施設に移転され普及期に至った 2004 年からの 4 年間で、公式に「はらから豆腐」の工房として開設された「とうふ工房」は全国 37 箇所へのぼり、それ以外にも当該事業モデルの模倣と推測される福祉施設等による豆腐の製造・販売事業の例も散見される。

本事例の普及過程を一気に加速させた要因とは果たして何だったのであろうか。

豆腐の製造・販売という、まったく一般の市場経済の枠組みのなかの、まったく一般の消費者をターゲットとする営利事業に、障害者施設として参入するにあたり、武田氏にはひとつの信念があった。それは、「味と品質で完全に差別化」を図らなければ商品は売れないということである。一般の市場経済における競争原理では当たり前のことであるが、「福祉」という言葉の下に行政からの保護を受け、一般の市場経済社会からある意味で隔離されてきた障害ある人々の経済社会においては、障害があるとしても、一般消費者を対象に商品を作り販売する事業を行う以上は、一般市場経済と同じ基準で商品開発と品質追求を行うべきである、という武田氏の発想は、施設を利用する人たちにとっては厳しいものであったろうし、従来の福祉施設に働く福祉関係者から見れば良くも悪くも革新的であったろうと推察される。

この信念の下、豆腐の味と品質を追求すべく、地元農家で生産された良質の大豆を原料とし、あえて製造技術に熟練の必要ながり豆腐づくりに挑み、成功させたことで、売り上げも劇的に伸びたが、商品の単価も市価平均の 2 倍の値段とせざるを得なかった。このことから販路を開拓する必要が生じ、普及を急ぐ結果になったと考えられる。そしてここで、武田氏が単純な販路拡大を志向しなかったことが、かえって本事例の事業モデルを大きく普及させることにつながった。すなわち、設備投資や熟練した技量・ノウハウが必要とされ、かつ、最終製品である豆腐の味と品質を決定する工程である豆乳づくりについては、すべて「はらから会」が一手に行い、比較的少額の設備投資で済み、障害ある人々が短期間で技量・ノウハウを習得可能な、豆乳へのにがり投入と凝固の、いわば最終製品への“仕上げ加工”部分の工程に絞って技量・ノウハウを伝授する普及活動を展開したのである。この判断の背景には、味と品質に比例して単価が高い豆腐の販路開拓というだけでなく、豆腐という商品の収益性に気づき劇的に経済状況を改善することに成功した体験を、他の障害者施設にも伝えることが、自分たちだけでなく、全

国の障害ある人々の働く場、仕事の質、所得の保障につながればよい、という、養護学校の教員であった武田氏ならではの思いがある。単なる事業規模の拡大ということだけでなく、そこに社会的ミッションの遂行を優先的に考えて意思決定を行う社会起業家の関与があったことが、事業モデルの普及速度を格段に加速させた好例である。

5.2.2. プロップ・ステーション

(1) 事例概要

「プロップ・ステーション」は、竹中ナミ（たけなか・なみ）氏を社会起業家とする障害者の就労支援事業の事例である。本事例に関するデータはすべて、竹中氏に対するヒアリング調査を行った 2008 年 12 月 9 日時点のものである。下記ファクトシートに事例概要を記す。

表 5-9 「プロップ・ステーション」事例の概要

事例名	プロップ・ステーション
組織・団体	社会福祉法人 プロップ・ステーション
社会起業家	竹中 ナミ（理事長）
事業概要	「プロップ・ステーション」は、「チャレンジドをタックスペイヤーに」というスローガンを掲げる、兵庫県神戸市を拠点とする社会福祉法人。ICT を武器として就労・自立をめざす障害者のためのパソコンセミナー、相談事業、フォーラムやシンポジウムの開催のほか、株式会社フェリシモとのコラボレーション事業「チャレンジド クリエイティブ プロジェクト（CCP）」や、地元の関連企業や自治体の支援を得て障害者をプロのパティシエに育て上げる「神戸スイーツ・コンソーシアム」など、障害者の就労支援事業を、セクターを超えた連携事業として手がける。
活動の経緯	重度の心身障害をもつ娘を授かったことをきっかけに独学で障害児医療・福祉・教育を学んだ竹中氏は、ボランティア活動を通じて知り合った障害者の主宰する団体「メインストリーム協会」に事務局長として参加、1991 年に就労支援部門を立ち上げ、翌年これを草の根グループ「プロップ・ステーション」として独立させた。立ち上げメンバー4名でかき集めた出資金 100 万円を元手に、IT を武器に働きたいと望む障害者のためのパソコンセミナーを始動させる。これが社会福祉法人となった現在も「プロップ・ステーション」の中核事業のひとつである。1995 年の阪神・淡路大震災後、安否情報の確認に「プロップ・ステーション」で ICT を修得した技術者によるパソコンボランティア

	<p>アが活躍したことがマスコミに大きく取り上げられ、以後、活動への協力・支援の輪が一気に広がった。その後の「プロップ・ステーション」の強力な支援者となったマイクロソフト日本法人社長（当時）の成毛眞氏もこうした報道に接した1人であった。利用者のために企業から仕事を取ってくるために法人格が必要であった「プロップ・ステーション」は、この成毛氏と、マイクロソフト日本法人、そして同社米国本社のビル・ゲイツ氏の後押しを得るとともに、竹中氏の厚生省との直接交渉を経て、98年、第二種社会福祉事業を行う社会福祉法人として設立認可を得る。専門的スキルを修得した障害者がプロとして働くためのコーディネーション事業は軌道に乗ったものの、障害者が一生懸命作った商品がチャリティでしか売れないという現状を打開する必要がある。地元自治体の政策提言会議を通じて面識のあったフェリシモ社社長の矢崎和彦氏とともに、2003年、コラボレーション事業「チャレンジド クリエイティブ プロジェクト（CCP）」を立ち上げ、プロのアドバイスを入れた高品質な商品をブランド化して、フェリシモ社の通信販売網を通じて全国に販売することに成功。2008年には東京・赤坂に東京事務所を開設し、就労支援 ICT セミナーの開催・運営を東京でもスタート。さらに、CCPと同様に企業と地元自治体を巻き込んだ新たなコラボレーション事業として、プロのパティシエ、ベーカリーシェフと製菓・製パン関連企業等プロの指導と支援を得て、障害者をパティシエとして養成する「神戸スイーツ・コンソーシアム」を立ち上げ、同年12月には初めての卒業生8名を輩出している。</p>
--	------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

（筆者作表）

（2） 普及パターンの特定

障害者が在宅でも働いて社会参加できるよう、ICT研修を立ち上げると同時に仕事を発注してくれる連携先企業を開拓し連携ネットワークを構築するという、既存の手法の組み合わせにより、障害者の就労問題の解決を図っている事例である。同様の形態のプロジェクトを複数立ち上げていく形で事業展開を拡大していることから、本事例のイノベーション・タイプは同一の目的に資する一連の活動として人員や資源を拡張していく「プログラム」型の社会イノベーション事例であるといえる。また、官・民・非営利活動の3者による連携・協働事業を立ち上げていくことで、参画者のネットワークを拡大していく態様の取り組みであることから、本事例の普及手法は「Affiliation（連携）」であると考えられる。

したがって、本事例の普及パターンは、「プログラム－Affiliation（連携）」型であ

る。ただし、本事例は「チャレンジドをタックスペイヤーに」というスローガンを強力に打ち出して活動を展開しており、直接的に事業に参画せずとも、このスローガンに賛同して事業を後押しする支援者・後援者を多く擁する。本研究ではイノベーション・タイプから除外しているが、Dees et al. (2004) がイノベーション普及形態のひとつとしている「理念」に近い側面も少なからず持ち合わせる事例である。

上記事業概要をもとに、本事例の普及過程を「アイデア創出期」「持続性確立期」「普及期」の3過程に分けると、概ね以下のような経緯になると考えられる。第1の「アイデア創出期」は、社会起業家である竹中ナミ氏が、ボランティア活動を通じて米国のアテンダント制度を知り、日本の福祉との意識の違いを埋める運動が必要であると考えたことから、草の根団体としての「プロップ・ステーション」を立ち上げるに至る過程である。第2の「持続性確立期」は、就労支援を目的としたICTセミナーを運営すると同時に、企業からの仕事を法人として受注できるよう社会福祉法人認可を受けるに至る過程である。第3の「普及期」は、全国に販売網を展開する大手通信販売企業「フェリシモ」と地元自治体との3者協働事業「チャレンジドクリエイティブプロジェクト(CCP)」を立ち上げて以降である。

本事例の普及パターンおよび普及3過程の概要を下表に整理する。

表 5-10 「プロップ・ステーション」事例の普及パターンおよび普及3過程

普及パターン	イノベーション・タイプ	プログラム
	普及手法	Affiliation(連携)
普及3過程	①アイデア創出期	米国アテンダント制度を知ってから草の根団体「プロップ・ステーション」を立ち上げるまで
	②持続性確立期	就労支援ICTセミナーを運営しながら社会福祉法人の認可を得るまで
	③普及期	CCPの立ち上げ以降

(筆者作表)

(3) ヒアリング調査 回答要旨

本事例の社会起業家である竹中ナミ氏のヒアリング調査における発言要旨を、概ね「表 5-1 ヒアリング調査 質問項目」にそって以下に記す。質問項目①～③は事業全般に関する質問、④～⑩はアイデア創出期に関する質問、⑪～⑰は持続性確立期に関する質問、⑱～⑳ は普及期に関する質問である。ヒアリング調査における発言要旨の全文は別添資料とする。

[全般]

- ① 解決しなかった問題点：障害者が働いて自分の収入を得るという哲学が根づいていない

② 課題解決手法の最も特徴的な点：社会を支える一員になりたいと望む障害者の思いを実現している点

③ 既存類似事業の有無：なし

[アイデア創出期]

④ ヒントとなった他事業：「メイントスリム協会」によって日本に初めて紹介された米国のアテンダント制度

⑤ 相談相手とその反応：少数派だったが共感してくれる協力者・支援者があった

⑥ チーム編成：同上

⑦ ⑤・⑥以外の協力者と反対者の有無：同上

⑧ 最も困難だったこと：お金の無い人たちがばかりが集まっていたこと

⑨ 最も有益だったこと：オープンに活動したおかげでマスメディアに大きく取り上げられた

⑩ 模倣事業者：把握せず

[持続性確立期]

⑪ ヒントとなった他事業：特になし

⑫ 相談相手とその反応：マイクロソフトの（当時）成毛眞氏

⑬ チーム編成：⑤～⑦に同じ

⑭ ⑫・⑬以外の協力者と反対者の有無：社会福祉法人化に際しては多くの反対者があったが、口添えをしてくれた政治家や企業の方々もいたことも後になって聞いた

⑮ 最も困難だったこと：社会福祉法人化が決まってからの1億円の基金の調達

⑯ 最も有益だったこと：影響力があって、志を持っている人と組めたこと

⑰ 模倣事業者：把握せず

[普及期]

⑱ ヒントとなった他事業：特になし

⑲ 相談相手とその反応：地元自治体の会議関係者、特にフェリシモの矢崎社長

⑳ チーム編成：常に官・民・非営利活動の3者協働としている

㉑ ⑲・⑳以外の協力者と反対者の有無：特になし

㉒ 最も困難だったこと：特になし

㉓ 最も有益だったこと：⑯に同じ

㉔ 模倣事業者：CCPをとおして全国の障害者が参加できる仕組みがいくつかの自治体に飛び火している

(4) 考察

本事例は、社会福祉法人「プロップ・ステーション」が、本拠地である兵庫県神戸市の自治体と大手通信販売会社「フェリシモ」とのパートナーシップを通じて、官・民・非営利活動の3者連携による障害者就労支援という新しい事業モデルを生み出した点に特徴が見られる。本事例の社会起業家である竹中ナミ氏が任意団体として「プロップ・

ステーション」を設立してから、組織基盤が整い、事業を持続的に運営できる体制が整うまでは6~7年、全国に飛び火した「CCP」の事業モデルが生み出されたことで本事例が普及期に至ったと見做されるまでは、その後5年程度を要している。

この普及過程においては、普及の促進要因として働いたと思われる3つの大きな出来事が指摘される。ひとつは、本事例がアイデア創出過程から持続性確立の過程へと進む契機となった阪神・淡路大震災（1995年）、2つめは当該事業基盤の持続性を確立する素地を築いたともいえる社会福祉法人の認可取得、そして3つめは本事例の普及過程の進行に一気に拍車をかけた「フェリシモ」社長の矢崎和彦氏との出会いである。これら3つの出来事はすべて偶然によって起こったものであるが、その偶然がいずれも結果として本事例の普及過程を進行させる方向に作用しており、その作用点には常に竹中氏による対人的な働きかけがあるというのが、本事例の興味深い特徴である。

たとえば、第1の阪神・淡路大震災で竹中氏自身を含む「プロップ・ステーション」のメンバー全員が被災したのは、障害ある人々もICTスキルを身につけることでプロとして働くことができる、という事業アイデアに基づき、障害者向けパソコンセミナーの開催・運営を始めてからわずか3年後であった。被災直後の安否情報確認に、「プロップ・ステーション」でパソコン通信の技術を修得した障害者たちの技術とネットワークが威力を発揮したことは、「プロップ・ステーション」設立当初から竹中氏が積極的に取材・報道を受け入れ、良好な関係を構築してきた大手マスコミ各社の看板記者らの手によって大きく報じられ、これが「プロップ・ステーション」の存在とその活動が広く知られる契機となった。

第2の社会福祉法人の認可取得に際しては、前述のようなマスコミ報道のひとつを通じて「プロップ・ステーション」の存在を知り、ICTを武器として自立を目指す障害者への支援、という事業目的に賛同して支援者となった「マイクロソフト」日本法人社長（当時）の成毛眞氏が、竹中氏から相談を受け、公私両面から強力に後押ししたことが、社会福祉法人化を成功させた直接の要因であった。

さらに第3の「フェリシモ」矢崎氏との出会いに至っては、竹中氏が委員を務める神戸市の政策提言会議において、矢崎氏も同じく委員として参加しており面識があったところへ、必要な部分にプロのアドバイスを入れることで障害ある人々が専門性の高い高品質な作品・商品を一市場へ送り出すことができるのではないか、との構想に互いに意気投合したことが、わずか3ヶ月という短期間で「CCP」を立ち上げ、本事例が一気に普及期に至る大きな起爆剤となった。2008年6月に始動された「神戸スイーツ・コンソーシアム」も、CCPと同様に地元事業者や関連業者と自治体とを巻き込んだコラボレーション事業の体裁をとっており、いわばCCPのパティシエ版の、官・民・非営利活動連携の事業モデルである。

5.2.3. むそう

(1) 事業概要

「むそう」は、戸枝陽基（とえだ・ひろもと）氏を社会起業家とする障害者の就労支

援事業の事例である。本事例に関するデータはすべて、戸枝氏に対するヒアリング調査を行った 2008 年 11 月 20 日時点のものである。下記ファクトシートに事例概要を記す。

表 5-11 「むそう」事例の概要

事例名	むそう
組織・団体	社会福祉法人 むそう／特定非営利活動法人 ふわり
社会起業家	戸枝 陽基（理事長／特定非営利活動法人 ふわり 理事長）
事業概要	<p>障害者が地域で普通に暮らせるノーマライゼーションの理念に基づいた国際標準の福祉を目指し、障害者自立支援活動を行う社会福祉法人「むそう」は、愛知県半田市を拠点に、障害の程度と特性に応じて無理なく働ける多様な業態づくりとあわせ、駅前シャッター通りの空き店舗や過疎地域の空き家活用、地元自治体や民生委員を巻き込んだの成年後見制度創設、知多半島全域をカバーする同業者ネットワーク構築など、福祉の視点からの地域づくりと社会システムづくりを目指して多角的に事業を展開している。また、「むそう」で生み出した事業モデルを地方に展開するコンサルティング事業を、NPO 法人「ふわり」を通じて精力的に推進している。</p>
活動の経緯	<p>大学で福祉を専門に学び、卒業後 7 年間にわたり公立施設でケアワーカーとして勤務した経験をもつ戸枝氏は、施設収容型の障害福祉事業に疑問を抱き退職。1999 年、任意団体「ふわり」を創設して自ら障害者のための支援活動を開始した。どんなに障害が重い人も、地域に支えられて死ぬまで地域で普通に暮らせる仕組みを創りたいと、まずは空き家を改修して有料でのレスパイト・余暇支援サービスから始め、デイサービス、昼間の活動の場づくりとしての喫茶店・雑貨店や他動性障害の人のためには養鶏場等の運営、地元の夏祭りへの模擬店出店など、生活支援事業と地域資源の活用・地域交流を組み合わせた活動を展開。通所授産施設をつくってほしいという利用者からの要望に応え、2003 年、運営主体として社会福祉法人「むそう」を設立、翌年には通所授産施設「アトスクウェア」を開設した。このころから、障害者の人生をトータルで支えるために必要な仕組みであるとして、成年後見・権利擁護制度の創設について弁護士との相談を開始、地元有力議員へのロビー活動等を経て、2008 年には知多半島地域の 5 市 5 町の行政を巻き込んで NPO 法人「知多地域成年後見センター」の開設に至る。2006 年の障害者自立支援法施行を受け、翌年には自らが事務局長を</p>

	<p>務める NPO 法人「全国地域生活支援ネットワーク」から『障害者自立支援法下における地域生活支援事業所ガイドブック』を発行、「むそう」の多角的な支援事業展開のノウハウを広く公開する。また、NPO 法人「ふわり」では横浜事務所を開設するなど拠点を広げ、「むそう」の事業をモデルとして、過疎に悩む地方へのコンサルティング活動を行うなど、福祉事業による町興しの実績も積み重ねてきている。</p>
--	-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

(筆者作表)

(2) 普及パターンの特定

障害の程度や特性に応じて障害者が無理なく働ける仕組みを既存の業態のなかで創意工夫することにより、障害者の就労問題の解決を図っている事例であることから、本事例のイノベーション・タイプは「プログラム」であるといえる。また、インターン研修希望者を積極的に受け入れると同時に、地域ネットワークを構築して研修ノウハウを共有したり、地方へのコンサルティング活動も行うなど、事業モデルの公開と普及を積極的に推進しているが、ブランド化や研修のパッケージ化はなされていないことから、本事例の普及手法は「Dissemination（伝播）」であると考えられる。

したがって、本事例の普及パターンは、「プログラム－Dissemination（伝播）」型である。ただし本事例は、社会起業家である戸枝陽基氏の活動動機の根幹にノーマライゼーションの理念に基づいた国際標準の福祉を目指したい、という強い信念があること、そのため就労支援事業を大きな柱のひとつとしつつも、日本の障害福祉の仕組み全般を視野に入れた活動を展開していることなどから、先の「プロップ・ステーション」事例と同様に、Dees et al. (2004) がイノベーション普及形態のひとつとしている「理念」に近い側面も少なからず持ち合わせる事例である。

上記事業概要をもとに、本事例の普及過程を「アイデア創出期」「持続性確立期」「普及期」の3過程に分けると、概ね以下のような経緯になると考えられる。第1の「アイデア創出期」は、日本の障害福祉制度のありかたについて疑問と問題意識を抱いた戸枝氏が当初勤務していた福祉施設を退職してから、任意団体「ふわり」を結成して障害者が地域で暮らせる支援の活動を始めるに至る過程である。第2の「持続性確立期」は、障害の特性や程度に応じてさまざまな日中活動の場や生活の場を多角的に創設していくなかで、社会福祉法人「むそう」を設立するに至る過程である。第3の「普及期」は、戸枝氏が障害者の地域生活を支援する全国組織「全国地域生活支援ネットワーク」の事務局長に就任し、この組織と NPO 法人「ふわり」とを通じて本格的に情報提供を開始して以降である。

本事例の普及パターンおよび普及3過程の概要を下表に整理する。

表 5-12 「むそう」事例の普及パターンおよび普及 3 過程

普及パターン	イノベーション・タイプ	プログラム
		普及手法
普及3過程	①アイデア創出期	問題意識をもって福祉施設を退職し、任意団体「ふわり」の活動を開始するまで
	②持続性確立期	多角的な支援事業を展開しながら社会福祉法人「むそう」を設立するまで
	③普及期	「全国地域生活支援ネットワーク」事務局長に就任して以降

(筆者作表)

(3) ヒアリング調査 回答要旨

本事例の社会起業家である戸枝陽基氏のヒアリング調査における発言要旨を、概ね「表 5-1 ヒアリング調査 質問項目」にそって以下に記す。質問項目①～③は事業全般に関する質問、④～⑩はアイデア創出期に関する質問、⑪～⑰は持続性確立期に関する質問、⑱～⑳は普及期に関する質問である。ヒアリング調査における発言要旨の全文は別添資料とする。

[全般]

- ① 解決しなかった問題点：障害福祉の視点から町をよくしたい
- ② 課題解決手法の最も特徴的な点：障害のある人のための福祉システムはすべての人に通用する社会システムになる、という考え方で仕組みづくり
- ③ 既存類似事業の有無：日本ではなかった

[アイデア創出期]

- ④ ヒントとなった他事業：特にヨーロッパの福祉制度
- ⑤ 相談相手とその反応：数人のブレンメンバー
- ⑥ チーム編成：同上
- ⑦ ⑤・⑥以外の協力者と反対者の有無：公立福祉施設の元同僚などの協力を得た。反対運動にも何度も遭っている
- ⑧ 最も困難だったこと：活動を継続する人件費の確保
- ⑨ 最も有益だったこと：介護報酬を得ながら商いができたこと
- ⑩ 模倣事業者：「むそう」の職員が独立して立ち上げた事業者がある

[持続性確立期]

- ⑪ ヒントとなった他事業：事業ではないが TV ゲームを経営戦略の参考にしている
- ⑫ 相談相手とその反応：⑤・⑥に同じ
- ⑬ チーム編成：⑤・⑥に同じ
- ⑭ ⑫・⑬以外の協力者と反対者の有無：知多半島地域の福祉系 NPO 法人を組織化している

- ⑮ 最も困難だったこと：⑧に同じ
- ⑯ 最も有益だったこと：⑨に同じ
- ⑰ 模倣事業者：「むそう」に來た障害者の親御さんが NPO 法人を始めたりしている
[普及期]
- ⑱ ヒントとなった他事業：⑪に同じ
- ⑲ 相談相手とその反応：⑤・⑥に同じ
- ⑳ チーム編成：⑤・⑥に同じ
- 21 ⑲・⑳以外の協力者と反対者の有無：特になし
- 22 最も困難だったこと：ビジネスモデルは整理されているが、一律のサービスとして
扱ったのでは従来と変わらないのではないか
- 23 最も有益だったこと：フランチャイズ化可能な程度にビジネスモデルが整理され
ており、大きく広げること可能
- 24 模倣事業者：模倣というよりも、つながっていけるような展開を考えたい

(4) 考察

本事例の取り組みは、本章の事例研究で取り上げた事例のなかで、最も短期間で普及期に至っている事例である。現在の社会福祉法人「むそう」の事業の母体となった地域密着型のレスパイト・余暇支援事業が任意団体「ふわり」を主体として開始されたのは1999年。それ以前の7年間にわたる公立の福祉施設勤務を通じて、日本の福祉事業のあり方に疑問を募らせてきた本事例の社会起業家・戸枝陽基氏は、ケアワーカーとしての勤めを辞め、障害の種類や軽重にかかわらず社会参加ができ、住み慣れた地域で普通に暮らせる国際標準の障害福祉の仕組みを創りたい、と「ふわり」を立ち上げた。翌年には「ふわり」のNPO法人化、2003年には通所型授産施設をつくってほしいという地元利用者らの要望に応える形で社会福祉法人「むそう」を設立し、翌2004年には志を同じくする福祉事業者が加盟するNPO法人「全国地域生活支援ネットワーク」の事務局長に就任して、既に全国展開を視野に入れた事業モデル情報の積極的な公開・提供を始めている。

本事例の普及過程に特徴的なのは、事業アイデアの創出とほぼ時を同じくして事業基盤の持続性確立の過程に入っている点である。これは前述のとおり、戸枝氏が「ふわり」を結成して活動を始める前に、取り組むべき具体的な問題とどう取り組むべきかの方向性、すなわち、障害ある人々を50～100人単位で施設に収容するという従来の日本型の福祉事業は「ビジネスモデルとしてすごくいびつ」なのであって、地域社会に生きる障害ある人々のニーズに即したサービスをビジネスとして持続可能な形で提供して、ノーマライゼーションの理念に基づいた障害者地域支援の仕組みを実現するのだということがはっきりしていた。戸枝氏のこの事業アイデアにはそもそもの初めから事業モデルを持続可能な形で構築すべきということが含まれており、このため本事例は事業アイデアの創出とほぼ同時に持続性確立の過程が始まっていると考えられる。

普及過程の進行スピードが速いことに加えて本事例が特徴的なのは、当該事業の運営

主体として NPO 法人「ふわり」と社会福祉法人「むそう」の 2 つの組織形態を車の両輪として同時に活用し使い分けている点である。他の事業分野においては、収益事業を行う部門と非営利活動を行う部門とで法人組織を別々に設立し、NPO・NGO と株式会社や有限会社というような形態をとっている社会起業家の取り組み事例はいくつも見受けられるが、本章の事例研究で取り上げた障害福祉分野の 14 事例のなかで複数の組織形態を使い分けているのは本事例を含めて 3 事例、拡張型事例では唯一であった。これは、戸枝氏が構築しようとする事業モデルが、障害ある人々の就労支援や生活支援にとどまらず、地域生活全般を支援しようとするきわめて多機能・多角的なものであり、すべてをひとつの法人形態でカバーすることが困難であったためと考えられる。

以上のように、本事例は早い段階から事業基盤の持続性確立の取り組みが始められたことと、2 つの組織形態を駆使して当初から多角的・戦略的な事業展開が行われたことから、アイデア創出からわずか 5 年で普及期に到達している。本事例の事業モデルは依然として進化を続けているが、2006 年の障害者自立支援法の施行の翌年というタイミングで当該事業モデルを詳細に解説したガイドブック（全国地域生活支援ネットワーク、2007）が出版されるなど、普及過程も進行を続けている。同法の施行のタイミングと、施設収容型の障害福祉事業からの脱却を実践する本事例の普及過程の進行ペースとが上手く一致したことが、普及要因としてはたらいした事例ともいえるが、本事例における最大の普及要因はやはり、社会起業家である戸枝氏の問題発見力とその解決のための戦略的思考であろう。事業展開が多角的である分、多様な事業運営と専門的経営能力が必要とされる事業モデルであり、実際にヒアリング調査においても、戸枝氏を中心とするブレインチームが編成されていることが明らかとなった。

戸枝氏はあくまでも自身の出発点はケアワーカーであると考えており、自分に無い専門性はそれぞれ専門家に任せればよい、と言い切る。「僕は上がってくる情報を集約して、自分のやりたいことが明確なので、照らし合わせて次の戦略をどうするのか、というのが僕の仕事だと思っている」という戸枝氏の言葉が、本事例における社会起業家の役割を率直に言い表している。また、本事例の普及過程に何らかの影響があったのかどうか、本章の質問票調査およびヒアリング調査では確認できなかったが、本事例における戸枝氏の役割は、社会起業家という機能だけではなく、いわゆる「アクティビスト」としての機能も併せもっている。自らの事業戦略を実践していくなかで、必要に応じて行政や議員への働きかけを行うロビー活動も厭わない。活動開始当初から、目指すはノーマライゼーションの理念に基づく社会システムである、という明確な長期ビジョンをもっていることが、社会起業家のなかにアクティビストの役割を取り込んで、きわめて視野の広い戦略展開を実現させている事例ではないだろうか。

5.3. 深密型事例の概要

5.3.1. がんばカンパニー

(1) 事例概要

「がんばカンパニー」は、中崎ひとみ（なかざき・ひとみ）氏を社会起業家とする障害者の就労支援事業の事例である。本事例に関するデータはすべて、中崎氏に対するヒアリング調査を行った2009年2月9日時点のものである。下記ファクトシートに事例概要を記す。

表 5-13 「がんばカンパニー」事例の概要

事例名	がんばカンパニー
組織・団体	社会福祉法人 共生シンフォニー
社会起業家	中崎 ひとみ（常務理事・所長）
事業概要	滋賀県大津市内の社会福祉法人「共生シンフォニー」では障害者の就労支援活動として行っていたクッキー工房事業を「がんばカンパニー」の名で事業化し、クッキーを中心とする菓子の製造・販売を本格的に行っている。オリジナルブランドである「がんばクッキー」には有機栽培の国産原料を用いており、オーガニック商品として健康への意識の高い顧客層への販売を目指す。ノーブランド製品として受託生産している商品には輸入原料も用いるが、フェアトレードやスカラシップ活動をしている団体から購入することで、事業を通じての社会貢献を心がける。年間の売り上げは年によって大きく変動するが、受託事業も合わせて1億円前後を推移している。
活動の経緯	「がんばカンパニー」の運営母体である社会福祉法人「共生シンフォニー」の起源は、1986年、創立者・門脇謙治氏によって開設された共同作業所「今日も一日がんばった本舗」である。門脇氏は自身が重度の脳性まひを患いながら、市民債権で数百万円の資金を調達して共同作業所を創設した。高校を卒業後、建設会社勤務を経て、出産を機に専業主婦となった中崎氏は、子どもが重度の知的障害であったことがきっかけで、門脇氏の下で働いていた障害者の1人と出会い、その縁で1991年、「今日も一日がんばった本舗」での介護ボランティア活動を開始する。翌年から正職員となり、OL時代の管理業務経験を活かして、商売の体をなしていなかった作業所の授産事業にビジネススキームを導入し、徐々に体制を整え、活動の基本理念であった協働と障害者の自立を実現するべく、1995年には利用者全員との雇用契約制を開始する。1999年、作業所の事業からクッキ

	<p>一工房事業を分割して「がんばカンパニー」が誕生。ちょうどこのころ、欧州の「社会的協同組合」「Social Enterprise」「Social Firm」などの考え方が自分たちの活動と理念に非常に近いということを知り、視察や研修を経て、社会的な役割を担ったビジネス、という事業のあり方を強く意識するようになる。障害者の就労支援事業であると同時に、事業を通じて社会貢献の役割も果たしていきたいと、オリジナルブランドのオーガニック製品には国産の有機栽培原料を用い、輸入原料を使用する際にはフェアトレード品の仕入れを意識するなど、啓発活動も視野に入れつつある。オリジナル商品の生産工程の合間を縫って、レシピや使用原料のまったく異なるノーブランド商品の生産を受託することで製造ラインの回転を維持しているが、施設利用者の支援と製造ラインのマネジメントはいずれも複雑化しており、中崎氏を中心とする職員の経験と勘を頼りながら運営されている。</p>
--	--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

(筆者作表)

(2) インパクト増大手法の特定

本事例の事業モデルが特徴的なのは、障害者の就労支援事業でありながら、その業態は一般の製造業とほぼ同一である点においてである。障害者が労働力として製造工程に携わっているが、当該事業により生産される製品は有機栽培原料を用いたオーガニッククッキーという付加価値をもって一般の製菓事業者の製品と競合している。また、工場の製造ラインを遊ばせないため、一般の製菓事業者からの受託製造も行っており、業態としては完全に製造業として運営されている事業モデルである。この点では、一般の豆腐製造業者と同一の業態で就労支援事業を行っている拡張型事例「はらから豆腐」の事業モデルに近い。

従来は福祉施設のバザー等の物販活動で限られた顧客をターゲットに細々と販売されていた障害者による生産品を、民間事業者の製品と何ら遜色のないブランド品として一般市場向けに流通させることによって収益を上げ、よって就労支援事業としての効果を増大させようとする事業モデルであるという意味で、本事例で最も顕著なインパクト増大手法は「ターゲット顧客人口の拡大」であるといっていよう。

上記事業概要をもとに、本事例の普及過程を「アイディア創出期」「持続性確立期」「普及期」の3過程に分けると、概ね以下のような経緯になると考えられる。第1の「アイディア創出期」は、共同作業所で授産事業として行っていたクッキー工房事業に雇用契約制を導入して「がんばカンパニー」として独立させるに至る過程である。第2の「持続性確立期」は、独自ブランドでのオーガニッククッキー製造と一般の製菓事業者からの受託製造としてのクッキー製造の2種類の業務と、本事例の就労支援事業の利用者である障害者の人員配置の両面で、複雑なマネジメントを強いられながら事業を運営して

いる過程である。本事例は、「Scaling Deep」を志向すると仮定された深密型事例であり、第3の「普及期」に至ったかどうかの目安となる具体的なインパクト拡大成果が観察できないことから、「普及期」の特定を行っていない。

本事例のインパクト増大手法および普及3過程の概要を下表に整理する。

表 5-14 「がんばカンパニー」事例のインパクト増大手法および普及3過程

インパクト増大手法		ターゲット顧客人口の拡大
普及3過程	①アイデア創出期	雇用契約制スタートから「がんばカンパニー」事業の独立まで
	②持続性確立期	「がんばカンパニー」事業の独立以降
	③普及期	

(筆者作表)

(3) ヒアリング調査 回答要旨

本事例の社会起業家である中崎ひとみ氏のヒアリング調査における発言要旨を、概ね「表 5-1 ヒアリング調査 質問項目」にそって以下に記す。質問項目①～③は事業全般に関する質問、④～⑩はアイデア創出期に関する質問、⑪～⑰は持続性確立期に関する質問である。⑱～⑳は普及期に関する質問であるが、本事例は普及期の特定が難しい深密型事例であるため、ここでは省略する。ヒアリング調査における発言要旨の全文は別添資料とする。

[全般]

- ① 解決しなかった問題点：障害者の経済的自立と労働への参加
- ② 課題解決手法の最も特徴的な点：社会的な役割を担ったビジネスという考え方で運営している点
- ③ 既存類似事業の有無：販売も菓子製造も一般の市場に存在する事業

[アイデア創出期]

- ④ ヒントとなった他事業：特になし
- ⑤ 相談相手とその反応：コアメンバーを中心に一般市民に広く協力を募った
- ⑥ チーム編成：門脇謙治を代表に障害者5人、健常者2名
- ⑦ ⑤・⑥以外の協力者と反対者の有無：市民活動参加者など一般市民の協力を得た
- ⑧ 最も困難だったこと：売り上げが少なかったこと
- ⑨ 最も有益だったこと：協働と障害者の自立という理念
- ⑩ 模倣事業者：把握せず

[持続性確立期]

- ⑪ ヒントとなった他事業：強いて言えば、一般の製菓業・流通業
- ⑫ 相談相手とその反応：特になし

- ⑬ チーム編成：職員と障害者の全員でがんばってきた
- ⑭ ⑫・⑬以外の協力者と反対者の有無：市民団体や労働組合の人たちから個人的な協力を得てきた
- ⑮ 最も困難だったこと：運転資金の資金繰りと製造ラインのマネジメント
- ⑯ 最も有益だったこと：協働の理念と全員での協力
- ⑰ 模倣事業者：把握せず

(4) 考察

本事例は母体となった無認可作業所の創設者が故人であるため、設立数年後から創設者と活動を共にし、現在は社会福祉法人「共生シンフォニー」の常務理事であり主軸事業であるクッキー工房「がんばカンパニー」の所長を務める中崎ひとみ氏を社会起業家と見做し、質問票調査およびヒアリング調査の対象とした。

上述の無認可作業所が設立されたのは1986年。コーヒーやお茶、クッキーの仕入れ販売を主な収益事業として10年間の試行錯誤が続く。本事例では、この期間は事業アイデアが創出されるまでの準備期間と見てよいだろう。クッキー工房を開設し、菓子類の製造・販売を、作業所の利用者を雇用する形で始めたのは、1996年であった。現在「がんばカンパニー」事業の年商は1億円前後で推移しており、持続可能な事業基盤が確立されつつあるようにも見える。しかしヒアリング調査で中崎氏が語ったところによると、「がんばカンパニー」の収入源は純粋にオリジナルブランド菓子の製造・販売によるものではなく、「がんばカンパニー」の名前が出ない受託製造による収入が全体の半分を占めるという。国内で調達できる原材料は国内産を、それ以外もフェアトレードによる外国産原材料を使用したオーガニックブランドとしての自社製品の製造・販売を通じて障害ある人々が働く場と収入を得ていく、という障害者就労支援の事業モデルと、従来の福祉作業所で行われてきた下請け事業とが、同時並行で運営されているのが本事例の特徴である。

「がんばカンパニー」が下請けとして受託製造している商品は全国のデパートや東京・自由が丘の菓子店などで流通している。自社製品についてはインターネット上のネットショップで全国へ向けての通信販売も行われているものの、現実には売り上げのほとんどが近隣地域での直接販売によるものと思われる、というのが中崎氏の印象である（実態データの把握・分析は行われていない）。それでも作業所の利用者の平均収入は月額12万円弱と、知的障害者の収入としては高水準を達成している。中崎氏は、うちはメーカーだから、と何度も口にしたが、クッキー工房の製造ラインを遊ばせないためにと自社製品以外の菓子の下請け製造を受注しており、こうした仕事のやりくり次第で、「がんばカンパニー」の年商は数千万円単位で変動するという。したがって、本事例で利用者の経済状況が高いレベルに保たれている背後には、当該事業モデルと下請けメーカーとしての事業とが二本立てとなっているという事情がある。

本事例では、この二本立ての事業運営が、社会起業家自身を含む運営スタッフに、二重の負担を強いることになっている。オーガニック商品として製造すべき自社製品と、

民間製菓業者から受託する下請け製品とでは、使用する原材料もレシピもまったく異なり、当然、混入事故が許されない。このため完全に別個の製造ラインとしてそれぞれ独立させる必要がある。言い換えれば、「がんばカンパニー」というひとつの製菓工場のなかで、実態としては別々の二つの工場が運営されているのである。しかもそのうちのひとつは通常の工場とは異なり、心身両面において何らかのサポートやケアの必要な人たちが働いている。事業運営側の負担という点では、細部にわたり注意を要する複雑な運営構造となっている。こうした細かいマネジメント実務はスタッフの経験と勘に頼るところが大きく、実際、「うちの仕事にはマニュアルが無いし、マニュアル化は難しい」と中崎氏も認めている。ひとつには、障害ある人々を相手にする仕事はマニュアルでは済まない、人間力を必要とすること、という中崎氏の実感がマニュアル不在の理由だが、やはりもうひとつ、事業運営が高度に複雑化しすぎているという点が、業務のマニュアル化のみならず、運営側の人材養成と職員の定着を妨げる一因となっていると考えるべきだろう。

本事例においてこうした複雑な運営を可能にしているのは、中崎氏1人の采配ではなく、事業アイデアの創出以来、ひたすら実践を通して培われてきた運営スタッフ相互のコミュニケーションの賜物であり、中崎氏の言葉を借りれば、実地にやりながら見て覚える「職人技」である。但し、この「職人技」が威力を発揮する事業の枠組みを創ったのは、中崎氏の功績といえる。中崎氏は、高校卒業後、大手ゼネコンでのOL経験を有するが、その際に担当していたのが管理業務であったことから、1991年にボランティアとして本事業の前身である無認可作業所の運営に関わるようになってまず感じたのが、商売の体をなしていない、という実務上の問題であったという。創立者の門脇謙治氏は自身が重度の脳性まひであったこともあり、地元議員や行政への働きかけや販売活動そのものには積極的に参加していたものの、事業に係る知識は皆無であった。OL時代の知識・経験を駆使して、障害ある人々が働く場であっても、商売をする以上は、事業としての必要最低限の仕組みと内容をもって事業者としての信用を積み上げていかななくてはならない、と実践してきた中崎氏が果たした役割は、本事例の持続性確立の過程において欠かせない要因であったといえる。

(2) で言及したとおり、拡張型事例「はらから豆腐」ときわめて近い製造業の事業モデルをもつ本事例は、調査時点では具体的なインパクト拡大成果が観察されず、「Scaling Deep」を志向する深密型事例に分類されたが、拡張型事例と深密型事例の境界に位置する可能性もある事例として、今後の普及過程の進行が注視される。

5.3.2. ！-style（エクスクラメーション・スタイル）

(1) 事例概要

「！-style（エクスクラメーション・スタイル）」は、田中純輔（たなか・じゅんすけ）氏と吉野智和（よしの・ともかず）氏の2人を社会起業家とする障害者の就労支援事業の事例である。本事例に関するデータはすべて、両氏に対するヒアリング調査を行った2009年1月21日時点のものである。下記ファクトシートに事例概要を記す。

表 5-15 「!-style」事例の概要

事例名	!-style (エクスクラメーション・スタイル)
組織・団体	特定非営利活動法人 !-style (エクスクラメーション・スタイル) ／株式会社 J・F・S
社会起業家	田中 純輔 (理事長／株式会社 J・F・S 代表取締役社長) 吉野 智和 (副理事長／!-factory および!-design マネージャー)
事業概要	京都市内に法人本部を置く NPO 法人「!-style (エクスクラメーション・スタイル)」は、プロのアドバイスとコンサルティングを受けながら障害者による質の高い陶器製品やデザイン T シャツ、その他インテリア雑貨の生産と食品加工を行い、一般の流通経路を通じて全国の雑貨店、飲食店、通販会社等で商品を販売している。
活動の経緯	福祉作業所の職員であった吉野氏が授産商品の販路を開拓しようと田中氏の経営する京都府宇治市・植物公園のカフェレストラン「レストラン&ガーデンちょうちょ」に飛び込み営業をしたのが、両氏の出会うきっかけであった。障害者が一生懸命作った商品をチャリティではなく普通の店でちゃんと売りたいという吉野氏の熱意に打たれた田中氏は、カフェレストランとインテリア雑貨販売、園芸店の要素を融合させた店舗の経営とコンサルタント、人材養成・派遣、など幅広く経験を積み重ねてきた自分が、福祉の現場のプロである吉野氏とコンビを組むことで、授産施設からの商品を一般のショップで販売するという新しい形の福祉を実践できると考え、2002年、協働プロジェクト「!-style (エクスクラメーション・スタイル)」を立ち上げた。「福祉は人を手助けする仕事ではない」との信念をもつ田中氏は、「レストラン&ガーデンちょうちょ」向けのパン製造と納入の仕事を皮切りに、授産施設の利用者を、製品を仕上げる能力の高い一労働者と見なして接すると同時に、売れる商品をつくるための障壁を取り除く支援員の役割をスタッフが果たせるよう、自らが経営する株式会社「J・F・S」のノウハウを提供。2005年には京都市内中心部の商業施設「新風館」に事務所兼店舗「!-store」をオープンし、プロのデザイナーからの製品企画・デザイン提案を作業所で商品化して販売することで、障害者施設の製品を一般の流通ルートに乗せることに成功した。障害者自立支援法が施行された2006年にNPO法人化すると、翌年には生産拠点として共同作業所を「!-factory」とし

	<p>て開設、障害の程度にかかわらず作業参加できるよう、授産作業を熟知した吉野氏が徹底的な作業分解を行って、陶器製品の製作を本格的に開始した。製品企画部門にあたる「!-design」、製作部門の「!-factory」、食品加工部門の「!-foods」、外部へのコンサルティングを行う「!-brain」など、流通販売を除く各部門は「!-style」という1プロジェクトを構成するキットとして切り分けられており、需要に応じて部分ごとに全国いかなる地域にも普及させられるということを意識した事業モデルを構築している。</p>
--	---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

(筆者作表)

(2) インパクト増大手法の特定

本事例の事業モデルが特徴的なのは、障害者の就労支援事業にビジネススキームを適用したというだけでなく、雑貨製品等のデザイン面を中心に専門家のスキルを導入している点においてである。障害者が労働力として生産活動に従事しているが、当該事業により生産される商品は、一般市場向けの流通・販売を前提としてプロのデザイナーによりデザインされ、一般の雑貨店等で販売されている雑貨製品等と競合している。これは、拡張型事例「プロップ・ステーション」が民間企業との協働という形で就労支援事業にビジネススキームと専門家のスキルを取り込んだのと類似の事業モデルである。

また、前節の事例「がんばカンパニー」と同様に、従来は福祉施設のバザー等の物販活動で限られた顧客をターゲットに細々と販売され、一般消費者からはある種、特別視されていた障害者による生産品に、専門家のスキルとビジネススキームを導入している。商品としての競争力を高めることによって、一般市場という新たな顧客グループをターゲットとして収益を上げ、よって就労支援事業としての効果を増大させようとする事業モデルであるという意味で、本事例で最も顕著なインパクト増大手法は「ターゲット顧客人口の拡大」といえるだろう。

上記事業概要をもとに、本事例の普及過程を「アイデア創出期」「持続性確立期」「普及期」の3過程に分けると、概ね以下のような経緯になると考えられる。第1の「アイデア創出期」は、本事例の社会起業家である田中純輔氏と吉野智和氏の2人が出会い、障害者施設の商品を一般市場へというコンセプトを共有してプロジェクトとしての「!-style」を立ち上げるに至る過程である。第2の「持続性確立期」は、障害者施設で生み出した商品を一般の人の目に触れる形で販売するためのアンテナショップ「!-store」をオープンして以降、雑貨製品の製造を軸とする就労支援事業を運営している過程である。本事例は「Scaling Deep」を志向すると仮定された深密型事例であり、第3の「普及期」に至ったかどうかの目安となる具体的なインパクト拡大成果が観察できないことから、「普及期」の特定を行っていない。

本事例のインパクト増大手法および普及3過程の概要を下表に整理する。

表 5-16 「!-style」事例のインパクト増大手法および普及3過程

インパクト増大手法	ターゲット顧客人口の拡大
普及3過程	①アイデア創出期 田中・吉野両氏の出会いからプロジェクト立ち上げまで
	②持続性確立期 「!-store」オープン以降
	③普及期

(筆者作表)

(3) ヒアリング調査 回答要旨

本事例の社会起業家である田中純輔氏・吉野智和氏のヒアリング調査における発言要旨を、概ね「表 5-1 ヒアリング調査 質問項目」にそって以下に記す。質問項目①～③は事業全般に関する質問、④～⑩はアイデア創出に関する質問、⑪～⑰は持続性確立期に関する質問である。⑱～24 は普及期に関する質問であるが、本事例は普及期の特定が難しい深密型事例であるため、ここでは省略する。ヒアリング調査における発言要旨の全文は別添資料とする。

[全般]

- ① 解決しなかった問題点：障害者や障害者施設の社会資源化
- ② 課題解決手法の最も特徴的な点：プロのデザインチームによる市場競争力のある商品づくり
- ③ 既存類似事業の有無：障害ある人の表現活動としては、すばらしい活動がたくさんあった。オーダーメイドのセントラルキッチン事業は現在でもほとんどない

[アイデア創出期]

- ④ ヒントとなった他事業：田中氏が別途経営する株式会社のレストラン事業
- ⑤ 相談相手とその反応：田中・吉野の2名で始めた
- ⑥ チーム編成：同上
- ⑦ ⑤・⑥以外の協力者と反対者の有無：店舗兼事務所の開設にあたり京都府の支援を受けた
- ⑧ 最も困難だったこと：立ち上げ資金の調達
- ⑨ 最も有益だったこと：プロのスキームを注入したことが戦える商品づくりにつながった
- ⑩ 模倣事業者：把握せず

[持続性確立期]

- ⑪ ヒントとなった他事業：特になし
- ⑫ 相談相手とその反応：障害者施設で商品コンサルタントをしていたスタッフがコアメンバーに加わって3名を軸に障害者施設の社会資源化という理念を共有している

- ⑬ チーム編成：同上
- ⑭ ⑫・⑬以外の協力者と反対者の有無：セントラルキッチン事業の飲食店舗の人など、事業を通じて福祉に参加してくれるようになった
- ⑮ 最も困難だったこと：受けた注文の納期管理
- ⑯ 最も有益だったこと：企業との連携による事業の広がり
- ⑰ 模倣事業者：把握せず

(4) 考察

本事例においては、社会起業家の役割を果たしている人物は2名である。NPO 法人「**!**」の理事長である田中純輔氏と副理事長の吉野智和氏の2人が、役割分担を明確にしながらかきわめて緊密に連携しており、ヒアリング調査において田中氏が「思い立ったらロケット・スタート」と表現したように、広く一般消費者向けに商品を提供する販売拠点を得て本格的に持続性確立の過程に入ったと見られる2005年8月から現在までの4年足らずで、事業モデルの構築がハイペースで進められてきている。本研究においては深密型事例に分類しているものの、(2)で言及したとおり、拡張型事例「プロップ・ステーション」と非常によく似た事業モデルをもつ本事例は、先の「がんばカンパニー」事例と同様に、拡張型事例に近い境界領域にある事例と考えられる。

本事例の2人の社会起業家が出会ったのは2002年のことである。知的・精神障害者を対象とする福祉施設の職員であった吉野氏が、田中氏の経営する京都府宇治市内の店を訪れて授産製品の売り込みを行ったのが直接のきっかけであった。このとき、田中氏のもつ経営感覚や、プロのデザイナー、調理師などといった専門家とのネットワークと、吉野氏の関わる福祉作業所で生み出される授産製品を結びつけ、プロの指導・助言による授産製品を、授産製品と分からない形で一般の市場経済の枠組みのなかで販売・流通させたらどうか、という「**!**」の事業アイデアが生まれた。このアイデア創出の背後には、京都府下に大小合わせて200箇所以上ある福祉作業所には補助金によって整えられた様々な生産活動のための設備があるにもかかわらず、それらが十分に使いこなされず遊休資産化している、という福祉の現場に精通した吉野氏の問題意識があった。障害ある人々の活動の場づくり、就労の場づくりといった活動からスタートしている他の障害福祉事例と比べると、本事例の場合はすでに「場」はあるところから、より理想的な職場環境づくり、あるいはより効果的な生産活動のスキームづくり、という、普及過程でいえば持続性確立の過程に近い活動内容に焦点を当てて出発していることが、普及過程を比較的ハイペースで進展させた要因のひとつであろうと推測される。

また、本事例においては、事業内容ごとに部門を分けて機能別に運営するという、組み立て式の構造が見られることも特徴的である。NPO 法人として運営する障害者就労支援移行事業と授産製品の販売を行う株式会社とで別法人とされ、NPO 法人内の事業も、デザイン(製品企画)、製作、食品加工、コンサルティング、流通販売(店舗運営)、と切り分けられている。さらに利用者による製作工程についても、どのような障害の程度であっても参加できるよう徹底的な作業分解が行われている。外部のコンサルタント

を経営上のブレンとし、調理受託や商品の販売では一般企業・店舗を巻き込んでいる。全体はいくつもの部分から成る、というようなこの組み立て式構造の発想が、単純な工程分解ではなく、各部門で専門家による専門的見地に基づいて切り分けが行われていることが、本事業モデルの効率性を着実に高める要因となっているのではないだろうか。

この組み立て式の構造は、普及の観点からも本事例の促進要因となっていると考えられる。ヒアリング調査において吉野氏は、本事業を「モデルづくり」であると述べている。自分たちの施設だけがよくても福祉はよくなる、「「!-style」だからできること」を減らしていくことで、どこでも連携を図れるモデルケースとなれるのではないかと吉野氏は普及への意欲を語った。田中氏も同様に、「ビジネススキームで（事業を）やる限りは地域性はまったく関係ない」と普及への自信を見せる。初めから、パーツごと、あるいは事業モデル全体として、普及させることが念頭にあってこそこの組み立て式構造なのである。事業が機能的な部分部分に分解できるスタイルとなっていることで、連携相手が福祉施設か民間企業かといったことや、事業を展開しようとする場所の地域性などの影響を受けることなく、どこでも展開できる「事業キット」とすることができる、と考えられている。レストラン、雑貨販売、園芸店など多角的に展開する経営のプロである田中氏と、障害福祉の現場・現状を熟知する福祉のプロである吉野氏がタッグを組んだことで生まれた事例であり、「Scaling Out」志向へと移行する可能性が高いと思われる。事業コンセプトと理念を体現する理事長と、実践現場の実践のプロである副理事長、という2人の社会起業家の存在が象徴するとおり、「役割分担」というキーワードに貫かれた興味深い障害者就労支援事業モデルである。

5.3.3. ぱれっと

(1) 事例概要

「ぱれっと」は、谷口奈保子（たにぐち・なおこ）氏を社会起業家とする障害者の就労支援事業の事例である。本事例に関するデータはすべて、谷口氏に対するヒアリング調査を行った2008年10月15日時点のものである。下記ファクトシートに事例概要を記す。

表 5-17 「ぱれっと」事例の概要

事例名	ぱれっと
組織・団体	特定非営利活動法人 ぱれっと／株式会社 ぱれっと
社会起業家	谷口 奈保子（理事・2006年6月まで理事長）
事業概要	「ぱれっと」は、民間による知的障害者の地域生活支援事業の草分け的存在として、東京・恵比寿に拠点を置くNPO法人である。余暇活動の場「たまり場ぱれっと」、クッキー・ケーキの製造と販売を行う福祉作業所「おかし屋ぱれっと」、接客サービスの就労の場であるスリランカカレー専門店「Restaurant &

	<p>Bar Palette」、グループホーム「えびす・ぱれっとホーム」の4拠点を近接したエリアで運営する。スリランカカレー専門店の運営を通じての縁から、次第に活動の軸足を国際交流と国際支援に移しつつあり、スリランカに「Palette」を設立して「おかし屋ぱれっと」の技術移転を行っている。</p>
<p>活動の経緯</p>	<p>娘を小児がんで亡くしたことをきっかけに大学に戻り福祉を専門に学んだ谷口氏は、知的障害のある若者たちが社会に出て生きていくための支援活動をしたいと、1983年、渋谷区教育委員会主催の知的障害者を対象とした社会教育講座「えびす青年教室」のボランティア有志とともに、地元・恵比寿に日常的な交流の場「たまり場ぱれっと」を創設する。民間でのこうした活動への理解と助成が得られず、運営費のための日銭を稼ぐビジネスモデルが必要となったことから、85年にクッキー工房「おかし屋ぱれっと」を開設した。90年には株式会社「ぱれっと」を設立、翌91年にこれを事業主体として、知的障害者の就労の場となるスリランカレストランを、さらに93年にはグループホームを、いずれも恵比寿の近接したエリアに設置。スパイスの購入やシェフ採用などのため自身もたびたび訪れたスリランカでも「ぱれっと」と同様の障害者自立支援をできないか、と考え始めていた谷口氏は、3年間の模索を経て、99年に「Palette（スリランカぱれっと）」を創設し、クッキーの製造・販売を通じて障害者が自立するという「おかし屋ぱれっと」の事業の移植に取り組み始めた。現在も創設された施設はすべて運営が維持されているが、スリランカレストランを運営する株式会社は赤字経営が続いており、2008年4月1日現在NPO法人「ぱれっと」の財政はその6割を補助金に頼り、事業収入は全体の4分の1に留まっている。</p>

(筆者作表)

(2) インパクト増大手法の特定

本事例の事業モデルが特徴的なのは、障害者が地域に暮らし、一般の人と一緒に働くことを前提とした就労支援事業を、拠点を一箇所に定めて先駆的に実践してきている点においてである。

本事例は、社会起業家である谷口奈保子氏が地域住民でもある東京・恵比寿を活動拠点とし、職住近接で、かつ、福祉工場のように障害者だけを施設に集めて雇用するのではなく、健常者と障害者が一緒に働くことができ、地域の一般の人たちと接する機会も多い業態として、クッキー工房とレストランを、それぞれNPO法人と株式会社とで運営している。食べ物を扱う障害者の作業所が地域になかったころから活動実績を積み上

げてきたことによって、障害者の就労支援事業の先駆例として広く知られる事業モデルであり、本事例で最も顕著なインパクト増大手法は「当該分野での先例となること」といえるだろう。

上記事業概要をもとに、本事例の普及過程を「アイデア創出期」「持続性確立期」「普及期」の3過程に分けると、概ね以下のような経緯になると考えられる。第1の「アイデア創出期」は、谷口氏が福祉を学ぶ過程で知的障害のある若者たちと出会い、障害者が社会に出て生きていくことを支援したいという強い思いから、その手始めとして日中活動の場「たまり場ぱれっと」を創設するに至る過程である。第2の「持続性確立期」は、「たまり場ぱれっと」の開設以降、障害者が働く場として「おかし屋ぱれっと」とスリランカレストランを、住居としてグループホームを、それぞれ近接した拠点地域に創設・運営している過程である。本事例は「Scaling Deep」を志向すると仮定された深密型事例であり、第3の「普及期」に至ったかどうかの目安となる具体的なインパクト拡大成果が観察できないことから、「普及期」の特定を行っていない。

本事例のインパクト増大手法および普及3過程の概要を下表に整理する。

表 5-18 「ぱれっと」事例のインパクト増大手法および普及3過程

インパクト増大手法		当該分野での先例となること
普及3過程	①アイデア創出期	教育実習で知的障害のある若者たちに出会ってから「たまり場ぱれっと」を創設するまで
	②持続性確立期	「たまり場ぱれっと」の開設以降
	③普及期	

(筆者作表)

(3) ヒアリング調査 回答要旨

本事例の社会起業家である谷口奈保子氏のヒアリング調査における発言要旨を、概ね「表 5-1 ヒアリング調査 質問項目」にそって以下に記す。質問項目①～③は事業全般に関する質問、④～⑩はアイデア創出期に関する質問、⑪～⑰は持続性確立期に関する質問である。⑱～⑳は普及期に関する質問であるが、本事例は普及期の特定が難しい深密型事例であるため、ここでは省略する。ヒアリング調査における発言要旨の全文は別添資料とする。

[全般]

- ① 解決しなかった問題点：知的障害者の社会教育
- ② 課題解決手法の最も特徴的な点：障害者だけを集めるのではなく、地域に散らばらせている点
- ③ 既存類似事業の有無：食べ物を扱う作業所はなかった

[アイデア創出期]

- ④ ヒントとなった他事業：クッキー作りは知り合いの栄養士さんのアドバイスから、カレーは養護学校の教育実習で体験した調理実習メニューから
- ⑤ 相談相手とその反応：ボランティア仲間と大学の学生に声をかけ、集まった10名でいどで実行委員会を立ち上げた
- ⑥ チーム編成：同上
- ⑦ ⑤・⑥以外の協力者と反対者の有無：障害のある子どもたちの親御さんの反対に遭ったが、行政からは静観されていた。④の栄養士さんからはクッキー作りの指導をしてもらった
- ⑧ 最も困難だったこと：障害者が地域に入っていくということが難しかった
- ⑨ 最も有益だったこと：見学者や講演依頼などが多く、作業所でのクッキー作りが広がった
- ⑩ 模倣事業者：同じような事業者の輩出までは行っていないが、大きな施設からの転職者などがある

[持続性確立期]

- ⑪ ヒントとなった他事業：米国のNPOマネジメントを1年間勉強したり、インターンに行った体験
- ⑫ 相談相手とその反応：渋谷区長から社会福祉法人化を勧められたこともあるが、関係者みんなで勉強会をして納得した上でNPO法人とした
- ⑬ チーム編成：関係者全員でディスカッション
- ⑭ ⑫・⑬以外の協力者と反対者の有無：グループホームの運営に関しては渋谷区から補助金を受けた。渋谷区からの委託により、ショートステイサービスと緊急一時保護事業も行っている
- ⑮ 最も困難だったこと：NPO法人すらなかった時代に、一般化された障害者の就労を企業として成り立たせること
- ⑯ 最も有益だったこと：食べ物を扱ったこと
- ⑰ 模倣事業者：国際支援活動を通じてスリランカで障害者によるクッキー作りが始められた

(4) 考察

本事例の活動が社会起業家・谷口奈保子氏によって始められたのは1983年、障害ある人々が住みなれた町に活動の場を持てるようにと「たまり場ぱれっと」が創設されたのが発端である。東京都心・恵比寿の地に根を下ろして定着している先駆的な事例であるが、本研究の普及志向の観点からは深密型事例に分類している。

NPO法人「ぱれっと」の活動の経緯を振り返ると、障害ある人々とボランティアの出会いの場、交流の場として「たまり場ぱれっと」が創設され、ボランティア活動を軸として障害ある人々の余暇支援活動が行われていた約1年間は、就労支援事業のアイデアの具体化に向けての助走期間であったと見ることができる。

本事例で最初に具体化された事業アイデアは「おかし屋ぱれっと」である。「たまり場」利用者の親からの、働く場を求める声を受ける形で創設されたのが、クッキーの製造・販売を行う「おかし屋ぱれっと」であった。売り上げは順調に伸び、利用者のクッキー製造技術の向上もめざましかったが、事業の運営自体はボランティアや利用者の親たちの労働力に支えられている面もあり、やがて谷口氏は当該事業モデルがいわゆる障害者福祉作業所と変わらないという違和感を抱くようになる。障害ある人々が一般の人と一緒に企業で働くということが実現できてこそ、地域に生きる障害者の支援になるのだという思いから、「おかし屋」開設から6年後の1991年、「スリランカレストランぱれっと」を株式会社として創設する。開業の3年後にバブル崩壊に伴う経営難に直面し、規模を縮小し赤字経営を続けながらも、現在も恵比寿で営業を続けている。「ぱれっと」の事業で働く障害者の生活拠点として1993年にはグループホームも開設し、「ぱれっと」は、恵比寿の地を拠点に障害ある人々が一般の人と一緒に地域に溶け込んで暮らせるまちづくりの、象徴的な存在となりつつある。

こうしてみると、本事例の活動は、実践のなかで目の前の課題解決を重ねつつ、徐々に理念の実現へと歩みを進めてきているように思われる。しかし「たまり場」から「おかし屋」、「スリランカレストラン」へという事業モデルの進化の背景には、中長期的な見通し、あるいはそれを可能とする経済的・人的資源の確保手段といった裏づけがあったわけではない。当該事業の方向性を定めてきた節目節目での重要な意思決定に際して社会起業家を動かしたのは、主に「ぱれっと」利用者の親や活動を共にするボランティアスタッフの声であった。谷口氏自身も娘を小児がんで亡くすという強烈な原体験をもつことから、利用者の親らに近い目線でニーズベースの事業開発を行ってこることができたわけだが、ビジネス経験がほとんど無い谷口氏が、特に株式会社形態での飲食店経営に係るマネジメントの舵を取っていくには、同業種でのビジネス経験が豊富な人材によるサポートが必要であったろうと思われる。

また、ヒアリング調査において谷口氏は、「クッキーもカレーも、とにかく食べ物を扱うということにこだわったのは、知的な障害のある人にとって最も作業を理解しやすい材料だから」と述べている。この判断は障害ある人々の就労の形を考える際に、他の社会起業家にも共通しており、適切な判断であると思われるが、事業モデルの普及という観点からみれば、特にスリランカカレーに特化した「Restaurant & Bar Palette」の商品は嗜好性がやや強く、日常的に多くの人に継続的に消費されるとは限らない種類の食品であったことが、本事例の普及過程の進行速度にも影響を与えているのではないだろうか。

さらに、本事例の取り組みが一貫して恵比寿という拠点に軸足を置くのであれば、少なくともクッキーの販売については地元での直接販売だけでは限界がある。より広範な購買層を対象とできる販路の開拓やブランド化の動きが見られない背景には、収益性よりもミッションを重視するという谷口氏の姿勢がある。「私がやっていることはあくまでもまちづくり」と話す谷口氏の信念が、地元深く根を下ろし利用者のニーズに応える福祉サービス提供を実現している、地域とそこの利用者への志向がきわめて強い事例

である。したがって、本事例は明確に「Scaling Deep」を志向する深密型事例と考えてよいだろう。

1999年10月には、レストラン経営に係る現地調査や人材、スパイスの調達などのため谷口氏がたびたび訪れるようになっていたスリランカに「Palette（スリランカぱれっと）」を開設し、現地の障害者向けにクッキー製造・販売を通じた自立を支援する「おかし屋ぱれっと」事業を移植するという形での国際協力活動を始めている。この活動を以って「組織モデル」の拡張型事例とは見なさなかったのは、恵比寿を拠点とする一連の「ぱれっと」事業とスリランカの「Palette」事業とは同一の事業モデルとみられないためである。今後スリランカにおいて恵比寿と同様のグループホームまで含めた地域密着の障害者自立支援施設・事業群へと進化する可能性は残されているものの、調査時点においてはクッキーの製造・販売事業に限定した技術移転に留まっており、障害者が地域に溶け込んで暮らせるまちづくりという「ぱれっと」のホリスティックな理念とは異質であると考えられる。

5.3.4. こころん

(1) 事例概要

「こころん」は、熊田芳江（くまだ・よしえ）氏を社会起業家とする障害者の就労支援事業の事例である。本事例に関するデータはすべて、熊田氏に対するヒアリング調査を行った2009年1月29日時点のものである。下記ファクトシートに事例概要を記す。

表 5-19 「こころん」事例の概要

事例名	こころん
組織・団体	特定非営利活動法人 こころん
社会起業家	熊田 芳江（副理事長・施設長）
事業概要	「こころん」は、福島県西白河郡泉崎村を拠点に、精神障害者を対象とした就労支援事業を行う NPO 法人である。農業と食育を基本理念として、地元農家の協力による有機野菜づくりや、休耕農地を活用した米作りと里山の再生、収穫した米からの醸造加工品づくり、就労・職業訓練の場としての直売所の運営と農産物や加工品の販売など、第1次産業から第3次産業までを包含する総合的な事業モデルを展開している。
活動の経緯	金融機関勤務を経て、転勤族の夫を支える専業主婦であった熊田氏は、育児がひと段落したのをきっかけに、1993年ごろから福祉作業所での経理事務でパートの仕事を始めた。民間での職業経験から、利用者や職員の給料を始めとする当時の福祉の世界の現状を目の当たりにして大きな驚きを感じる。人手の少ない小規模作業所であったことから自然と運営面全般を見るよ

	<p>うになり、必要に迫られて 99 年に創設された「精神保健福祉士」の国家資格を取得して専門職員となった。勉強をしたのがちょうど、医療中心からノーマライゼーションの精神を採り入れた福祉へと大きく変わってきた時期だったことや、埼玉県の「やどかりの里」という団体との交流を通じて、病院や家族会ではなく、まったくの民間団体による支援事業を創り上げてきたことで、地域性を大事にした新しい福祉を実践したいと強く思うようになった。また、心のバランスを崩し精神障害を抱える人の多くは、食事を大切にする生活習慣が身につけていないことが多いと直感した熊田氏は、農業と食育を精神障害者の生活支援の軸としたいと考え、県内でも自然に恵まれ空気と水の美味しいとされる泉崎村を拠点を選び、2002 年、NPO 法人「こころネットワーク県南」を設立。地域住民との交流活動を中心に活動を開始し、翌年には地元農業生産法人や造り酒屋と連携して休耕田を活用した米作りと料理酒づくり、料理酒を使った伝統料理講習会など参加型の生活支援「里山再生プロジェクト」を始動させる。さらに翌 2004 年には生活支援センター「こころん」を開設して就労支援・自立支援事業の拠点とする。有機農業の活動を通じて生産された野菜や収穫した米から生産した味噌、醤油、酢など醸造加工品を一般に販売すると同時に精神障害者の就労支援・職業訓練も行える場づくりとして、2006 年には直売カフェ「こころや」を開設し、有機野菜を使ったメニューを提供するカフェレストランも併設している。2008 年にはグループホームの開設、さらに今後は、東京都内のマクロビオティック・レストランや自然食レストラン等へのブランド野菜の販路拡大や、同じく都内へのアンテナショップ出店も視野に、着実に活動の根を広げている。</p>
--	-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

(筆者作表)

(2) インパクト増大手法の特定

本事例の事業モデルが特徴的なのは、主に精神障害者を対象とした就労支援事業を、農業を主軸として展開している点においてである。

本事例では、社会起業家である熊田芳江氏が、近年急増している精神障害のなかには、食生活の乱れに起因しているものが少なからずあると考えたことから、農作業を通じての日中活動支援・職業訓練と、就労の場としての農産物・加工品直売所の運営を中心に、心の健康を重視した就労支援事業を行っている。就労支援のサービスを提供する対象および地域をある程度絞り込んだうえで、その対象者と地域の特性に応じた事業モデルを構築している事例であり、本事例で最も顕著なインパクト増大手法は「提供するサービ

スの質の向上」といえるだろう。

上記事業概要をもとに、本事例の普及過程を「アイデア創出期」「持続性確立期」「普及期」の3過程に分けると、概ね以下のような経緯になると考えられる。第1の「アイデア創出期」は、熊田氏が作業所での経理事務を始めたことがきっかけで、福祉の現場を知ってから、ノーマライゼーションの精神に基づいた福祉を実践したいと考え、現在のNPO法人「こころん」の前身であるNPO法人「こころネットワーク県南」を設立するに至る過程である。第2の「持続性確立期」は、地元生産農家や味噌・酢・酒の醸造業者の協力を得て「里山再生プロジェクト」を始動させてから、直売カフェ「こころや」を創設・運営している過程である。本事例は「Scaling Deep」を志向すると仮定された深密型事例であり、第3の「普及期」は至ったかどうかの目安となる具体的なインパクト拡大成果が観察できないことから、「普及期」の特定を行っていない。

本事例のインパクト増大手法および普及3過程の概要を下表に整理する。

表 5-20 「こころん」事例のインパクト増大手法および普及3過程

インパクト増大手法		提供するサービスの質の向上
普及3過程	①アイデア創出期	作業所での経理事務を始めてからNPO法人「こころネットワーク県南」を設立するまで
	②持続性確立期	「里山再生プロジェクト」を始動させて以降
	③普及期	

(筆者作表)

(3) ヒアリング調査 回答要旨

本事例の社会起業家である熊田芳江氏のヒアリング調査における発言要旨を、概ね「表 5-1 ヒアリング調査 質問項目」にそって以下に記す。質問項目①～③は事業全般に関する質問、④～⑩はアイデア創出期に関する質問、⑪～⑰は持続性確立期に関する質問である。⑱～24は普及期に関する質問であるが、本事例は普及期の特定が難しい深密型事例であるため、ここでは省略する。ヒアリング調査における発言要旨の全文は別添資料とする。

[全般]

- ① 解決しなかった問題点：障害者が生きやすい、障害者を生み出さない地域づくり
- ② 課題解決手法の最も特徴的な点：地域づくりの視点・手法から農業関連事業を運営している点
- ③ 既存類似事業の有無：数少なく小規模ながらあった。福祉施設の事業としては聞いたことはなかった

[アイデア創出期]

- ④ ヒントとなった他事業：勤めていた福祉施設の売店運営事業

- ⑤ 相談相手とその反応：最初は数人で立ち上げたが、相談した人はほとんどが賛成し協力してくれた
- ⑥ チーム編成：地域の家族会とボランティア組織メンバーを中心に立ち上げ実行委員会を構成した
- ⑦ ⑤・⑥以外の協力者と反対者の有無：特になし
- ⑧ 最も困難だったこと：立ち上げ資金の調達
- ⑨ 最も有益だったこと：地域交流活動を通じてネットワークを構築できたことと、地域づくりの側面が強い活動だったため、福祉関係に比べ活用できる助成金の幅が広がったこと
- ⑩ 模倣事業者：NPO 法人の立ち上げ方法を指導した障害者作業所が 2～3 箇所ある
[持続性確立期]
- ⑪ ヒントとなった他事業：勤めていた福祉施設を始めとする福祉施設の事業
- ⑫ 相談相手とその反応：直売所の新築について地元建築士に相談し協力を得た。「里山再生プロジェクト」では地域の生産農家や醸造元の協力を得ている
- ⑬ チーム編成：すべて職員会議・役員会で相談している
- ⑭ ⑫・⑬以外の協力者と反対者の有無：同上
- ⑮ 最も困難だったこと：職員・障害者とも、慣れない仕事でバランスを崩す人が出たこと
- ⑯ 最も有益だったこと：職員の人数を増やしたことと、販売活動を通じて資金的な土壌をある程度築けたこと
- ⑰ 模倣事業者：「こころん」の活動を見て農業を始め、直売所に生産者登録した福祉施設がある

(4) 考察

本事例は 2004 年、社会起業家・熊田芳江氏によって事業アイデアが創出され、福島県西白河郡泉崎村を拠点に、NPO 法人として運営されている障害者就労支援事業である。調査時点においては具体的なインパクト拡大成果が観察されておらず、本章の事例研究における分類基準に照らして、深密型事例に分類している。

本事例の事業モデルを大きく特徴づけているのは、障害ある人々の日中の活動・就労の場づくりの一環として、地元の有機農家や酒造業者を巻き込んで、原料（米）の生産から加工品づくり、販売活動に至る総合的な枠組みを構築することで、障害者就労支援事業としての成果のみならず、休耕農地の有効活用を通じた里山再生という副次的な社会的価値をも生み出している点である。

この事業モデルの根幹にあるのは、食べるということを生活の基本として大事に考える食育の精神である。本事例の事業が対象としているのは主に精神障害を抱える人たちである。「こころん」という現在の NPO 法人名称も、心のバランスと健康のためのサポートをする団体であるというコンセプトを表している。ヒアリング調査において熊田氏は次のように語っている。「最近はうつ病や神経症など強迫性の障害が増えてきてい

る。これは、本来は病気にならなくてもいい病気。ずっと家族で食事をしたことがないとか、いつもお金だけもらって自分で勝手に食べているとか、そういう人たちが心の病気になりやすい」。本事業で有機農産物をもとに生産される加工品には、味噌、酒、酢、醤油といった醸造品が多いのも、これらの日本の伝統的な食材・調味料には、腸のはたらきを助け心身を健康に保つ薬的な効果があるという熊田氏の食に対する深い思いからである。

本事例の前述のような総合的・複合的な事業モデルが小規模ながら円滑に運営され、事業アイデアの創出からわずか数年で、深密型事例としての普及過程を進行してきた実績の裏には、事業全体を貫く理念ともなっているこの食に対する考え方が、本事業の社会的ミッションである心の健康のための生活支援・就労支援と完全にマッチしたばかりでなく、第1次産業から第3次産業まで、産業構造をそのまま縮図としたような事業モデルを貫く1本の背骨とするのによってつけの理念であった、という幸運がある。この点について熊田氏自身は、「普通に考えてやってきただけ」とヒアリング調査では述べているが、泉崎村を拠点に選んだ理由などを聞くと、活動開始当初から戦略的な思考に基づいて行動してきていることが分かる。食育の基本は農業であり、まず必要なのは美味しい水ときれいな空気である。また、農産物を加工し販売活動を行うには、自然ばかりでなく適度な便利さも必要である。利用者の職業訓練と就労の場ともなっている「こころや」の店舗を直売所という形で開設したのも、単なるショップとは異なり、農業も、加工も、レストランも、販売も、と、実に多様な作業が一箇所に集約されており、利用者の個別のニーズに応じた作業を提供することができる、という理由からである。こうした戦略的な構想に基づいて、計画的に、着実に活動が展開されてきたことで、本事例の普及過程には試行錯誤による停滞期がほとんど無いように見受けられる。それが、本事例の普及過程の進行を加速させた要因と考えてよいだろう。

本事例は、泉崎村という一拠点に深く根を下ろし、明確に「Scaling Deep」を志向している深密型事例である。農業を主軸とした事業モデルであるという点で市街地への同モデルの普及は考えにくく、事業モデル全体というよりは、加工品のブランド化やアンテナショップの開設といった形に留まることも考えられる。しかしながら、本事例最大の特徴である里山再生という副次効果は、障害福祉分野における社会起業家の取り組みとしては他に類を見ないものであり、複合的な事業モデルの今後の展開が大いに注目される事例である。

5.3.5. 板橋ノーマライゼーションクラブ（INC）

(1) 事例概要

「板橋ノーマライゼーションクラブ（INC）」は鈴木健一（すずき・けんいち）氏を社会起業家とする障害者の就労支援とノーマライゼーションを目指す活動の事例である。本事例に関するデータはすべて、鈴木氏に対するヒアリング調査を行った2009年2月20日時点のものである。下記ファクトシートに事例概要を記す。

表 5-21 「板橋ノーマライゼーションクラブ」事例の概要

事例名	板橋ノーマライゼーションクラブ (INC)
組織・団体	任意団体 板橋ノーマライゼーションクラブ (INC)
社会起業家	鈴木 健一 (2009年3月まで代表)
事業概要	東京都板橋区の「いたばし総合ボランティアセンター」を拠点に、ノーマライゼーションの理念に基づいた啓発活動を中心に活動する任意団体である。障害者の就労支援として営利事業を立ち上げる直前の事例である。2ヶ月に1度、奇数月の第3金曜日のシンポジウム開催のほか、板橋区との協働事業やイベント開催を通じた地域住民との交流活動などのボランティア活動を通じて、事業立ち上げに先んじて事業基盤固めを進めている。将来的にはNPO法人化を目指している。
活動の経緯	証券会社に勤める鈴木氏は、自らも自閉症児の娘をもつ父であったことから、保護者として小学校の授業や事業に関わるうち、PTA会長を務めるまでになった。地元の板橋区では昭和33年から公立小学校に「身障学級」が設置され、知的障害児に対する関心も比較的高い地域であったことから、地域に根ざした活動を行うことで、障害者が自立できるモデル地域のようなれたらいいとの思いを強く抱き、同様に障害児をもつ父親仲間3人が中心メンバーとなって「板橋ノーマライゼーションクラブ (INC)」を立ち上げた。2002年、統廃合のため廃校となった板橋第三小学校の最後のPTA会長であった鈴木氏は、跡地利用として「いたばし総合ボランティアセンター」を開設し、ここを「INC」の地域密着の活動拠点とした。6年間にわたり活動してきたなかで、障害者も地域貢献や社会貢献がしたいのだと実感した鈴木氏は、みんなで一緒に暮らしていこう、というだけでなく、一緒にやろう、という方向に発展的に転換し、障害のある人も平等に暮らし社会貢献をしてゆく「ダイバーシティ (diversity)」の理念に基づき、障害者の就労支援と余暇支援を中心に活動していきたいと考え、2009年3月6日のシンポジウムを最後に「INC」の代表を卒業した。今後は「INC」の活動を進化させ、障害者が普通に給料を得て働ける営利事業を立ち上げる就労の場づくり、「INC」の活動拠点をさらに有効に活用した四半期に1度のイベント開催、板橋区が行う知的障害者の余暇活動で年齢制限を超えたOBを引き受ける余暇活動支援、という3つの事業構想を具体化する準備を進めている。

(筆者作表)

(2) インパクト増大手法の特定

本事例は、障害者の就労支援事業を本格的に立ち上げる直前段階にある事例であるが、ノーマライゼーションの理念に基づく啓発活動と知的障害者のための余暇活動支援を、事業の基盤づくりとして、地元行政との協働で推進している点が特徴的な事例である。

本事例では、社会起業家である鈴木健一氏が PTA 会長を務めていた小学校の施設を拠点にボランティア活動ベースで啓発活動を推進しており、障害者が地域でふつうに暮らせるまちづくりの観点から、地元行政を巻き込んでのネットワークづくりが進められている。立ち上げが予定されている就労支援事業は、障害者を雇用して給料を支払うという事業趣旨から、通常の営利事業の形で法人の立ち上げと事業開始の準備が進められており、本事例で最も顕著なインパクト増大手法は「提供するサービスの質の向上」といえるだろう。

上記事業概要をもとに、本事例の普及過程を「アイデア創出期」「持続性確立期」「普及期」の3過程に分けると、概ね以下のような経緯になると考えられる。第1の「アイデア創出期」は、鈴木氏が任意団体「INC」を発足させボランティア活動を開始してから、営利事業の立ち上げに専念するため「INC」の代表を卒業するに至る過程である。第2の「持続性確立期」は、鈴木氏が「INC」の代表を辞任して以降の過程である。本事例は第2の「持続性確立期」に入ったばかりの深密型事例であり、第3の「普及期」は至ったかどうかの目安となる具体的なインパクト拡大成果が観察できないことから、「普及期」の特定を行っていない。

本事例のインパクト増大手法および普及3過程の概要を下表に整理する。

表 5-22 「INC」事例のインパクト増大手法および普及3過程

インパクト増大手法		提供するサービスの質の向上
普及3過程	①アイデア創出期	「INC」の活動開始から卒業(代表辞任)まで
	②持続性確立期	「INC」の代表を辞任して以降
	③普及期	

(筆者作表)

(3) ヒアリング調査 回答要旨

本事例の社会起業家である鈴木健一氏のヒアリング調査における発言要旨を、概ね「表 5-1 ヒアリング調査 質問項目」にそって以下に記す。質問項目①～③は事業全般に関する質問、④～⑩はアイデア創出期に関する質問、⑪～⑰は持続性確立期に関する質問である。⑱～24 は普及期に関する質問であるが、本事例は普及期の特定が難しい深密型事例であるため、ここでは省略する。ヒアリング調査における発言要旨の全文は別添資料とする。

[全般]

- ① 解決しなかった問題点：障害者が普通に暮らせる地域づくり
- ② 課題解決手法の最も特徴的な点：施設を持たず、啓発活動を中心にした地域づくり活動を行っている点
- ③ 既存類似事業の有無：なかったと思う

[アイデア創出期]

- ④ ヒントとなった他事業：毎年開かれている障害者のお祭りイベント
- ⑤ 相談相手とその反応：板橋区の会合に参加したなかの何人かと一緒に活動をしようということになった
- ⑥ チーム編成：障害児をもつ親3人を含む男性4人
- ⑦ ⑤・⑥以外の協力者と反対者の有無：シンポジウムの講師などの協力を得ている
- ⑧ 最も困難だったこと：特になし
- ⑨ 最も有益だったこと：知的障害児への関心が比較的高い地域であったこと
- ⑩ 模倣事業者：特になし

[持続性確立期]

- ⑪ ヒントとなった他事業：福祉園の就労支援事業
- ⑫ 相談相手とその反応：活動拠点に併設されている保育園の園長や、区の関連事業の参加者OB会などと話し合っている
- ⑬ チーム編成：スタッフ合議制だが、シンポジウムの講師探しは代表一任
- ⑭ ⑫・⑬以外の協力者と反対者の有無：特になし
- ⑮ 最も困難だったこと：活動資金
- ⑯ 最も有益だったこと：⑨に同じ
- ⑰ 模倣事業者：特になし

(4) 考察

ヒアリング調査を行った最後の事例は、事業アイデアが具体性ある構想として生まれているものの、調査時点においては事業立ち上げの準備段階にあって、普及過程のごく初期段階にある深密型事例である。事例名となっている「板橋ノーマライゼーションクラブ（INC）」は、東京・板橋区を本拠地として、障害ある人々の地域での自立と生活を支援する活動を通じて地域の活性化を目指す任意団体であり、障害児を子にもつ親3人を含むスタッフ8名からなる。本事例の社会起業家は、調査当時「INC」の代表を務めていた鈴木健一氏であるが、鈴木氏は2009年3月で代表を辞任し、新たな方向性で自らの事業アイデアの実現に向けての活動に進んでいる。本研究では、鈴木氏に対するヒアリング調査の結果を踏まえ、鈴木氏が現在準備中の事業構想を、「INC」の活動を通じて発展的に創出されたアイデアととらえ、「INC」については、鈴木氏が事業構想に基づき今後設立するであろう事業主体の母体あるいは前身にあたると思われる。本事例の特徴は、現実には未だ事業が立ち上がっていないにもかかわらず、実質的に

は事業基盤の持続性確立の過程に差し掛かっていると思われる点である。障害者が普通に給料を得て働ける営利事業、「INC」の活動拠点を活用したイベント開催、余暇活動支援という3つの事業構想のうち、イベント開催と余暇活動支援については「INC」の活動の延長ともいえるが、就労支援のための営利事業の立ち上げは、実質的に鈴木氏の事業アイデアの中核をなすものである。ヒアリング調査において鈴木氏はこの営利事業構想の実現、すなわち具体的な事業主体の設立と事業所の開設、事業開始にまでにはあと2~3年を要するだろうとの見込みを述べている。しかしながら現実には事業に使用する原料の調達ルートの確保や収益と利用者への支払い給与の試算などがすでになされており、事業アイデアの創出とほぼ同時に持続性を確保する動きが始まっている事例と考えられる。

5.4. 事例普及に関する要因分析

本研究では、5.1.2節において述べた枠組みにより、ヒアリング調査を行った8名の社会起業家に対して、「社会イノベーション普及調査質問票」に基づく質問票調査をあわせて行っている。8事例のみによる要因分析であり、統計的な意味づけは難しいが、ヒアリング調査による分析の参考データとして、本節の以下に、質問票調査に基づく要因分析の結果を記す。

「社会イノベーション普及調査質問票」に基づく質問票調査は、ヒアリング調査を行った8事例の社会起業家を回答者として実施した。前節まで述べたとおり、これら8事例は拡張型事例3事例と深密型事例5事例とに分かれると仮定することができる。本節の要因分析では、ヒアリング調査において拡張型事例に分類された事例の社会起業家による回答を「SO」、その他の深密型事例の社会起業家による回答を「SD」として2群に分け、ノンパラメトリック検定によりこれら2群の回答に有意差があるかどうかを検定した。

全40問の質問票調査のうち、2群の回答に1%有意水準で差が認められた質問項目はなく、5%有意水準で差が認められた質問項目は、質問29「持続可能な事業モデルを確立するために、外部から経済的支援を受けた」の1項目のみであった。

前節のヒアリング調査において、事業モデルに基づき8事例を拡張型事例と深密型事例に振り分けているが、深密型事例に分類された事例のなかには、拡張型事例に用いたイノベーション・タイプと普及手法による分類が可能な類似性の高い事業モデルを持ちながらも、子組織の創設や連携組織の拡大といった具体的な普及成果が観察されないことから深密型事例に分類されている事例が2事例含まれていた。そこで、これら2事例の社会起業家による回答を実験的に「SO」群に移し、追加検定を行った。

その結果、2群の回答に1%有意水準で差が認められた質問項目はやはりなかったが、5%有意水準で差が認められた質問項目は、先の検定と同じ質問29のほか、質問15「本事業に特徴的な知識・技量・ノウハウはすべて同様の課題解決に適用できる」と質問23「本事業を立ち上げた当初、本事業に対する行政セクターの反応は好意的であった」の2項目が加わった。

以下、これら3つの質問項目ごとに要因分析結果を示す。

5.4.1. 経済的支援

拡張型事例3事例と深密型事例5事例の2群を仮定して、Mann-WhitneyのU検定を行ったところ、5%有意水準で差が認められた唯一の質問項目が、下記の質問29であった。

質問29：持続可能な事業モデルを確立するために、外部から経済的支援を受けた

この質問項目の検定結果は下表のとおりであった。

表 5-23 質問 29 の検定結果

質問	群	平均順位	統計量U	p値	n
29	SO	2.167	0.5	0.0325	3
	SD	5.900			5

SO群のほうがSD群に比べて平均順位が高いことから、外部からの経済的支援をまったく受けないよりも、継続的な経済的支援を受けたほうが、持続性を確立し「Scaling Out」を志向しやすい傾向にあることがうかがわれる。

先述のとおり、拡張型事例と類似の事業モデルを持ちながら、調査段階において具体的な普及成果が観察されず深密型事例に分類されていると推測される2事例の回答を「SO」群に移し、拡張型事例5事例と深密型事例3事例の2群を仮定して実験的に追加検定を行ったところ、上記質問29の回答において、同じく5%有意水準で差が認められた。追加検定の結果は下表のとおりであった。

表 5-24 質問 29 の追加検定結果

質問	群	平均順位	統計量U	p値	n
29	SO	3.100	0.5	0.0325	5
	SD	6.833			3

この場合もSO群のほうがSD群に比べて平均順位が高い結果となり、拡張型事例3事例と深密型事例5事例とした元の検定と同じ傾向が示された。

これら2通りの検定結果から考えられることは、SD群からSO群に移した2事例の回答が本質問29に関してはSOとSDを分ける鍵となる要因を孕んでいる可能性があるということであろう。

続いて、追加検定において5%有意が示された他の2つの質問項目の要因分析結果を示す。

5.4.2. ノウハウ等の汎用性

拡張型事例5事例と深密型事例3事例の2群を仮定して実験的に追加検定を行ったところ、質問15の回答において、5%有意水準で差が認められた。

質問15：本事業に特徴的な知識・技量・ノウハウはすべて同様の課題解決に適用できる

この質問項目の追加検定の結果は下表のとおりであった。

表 5-25 質問 15 の検定結果

質問	群	平均順位	統計量U	p値	n
15	SO	3.200	1	0.0338	5
	SD	6.667			3

SO群のほうがSD群に比べて平均順位が高いことから、事業のノウハウ等の汎用性が高いほうが、持続性を確立し「Scaling Out」を志向しやすい傾向にあることがうかがわれる。但し、この要因分析結果は追加検定において示されたものであり、拡張型事例と同様の事業モデルを持ちながら深密型事例に分類された2事例をSO群に移した結果、5%有意となっている。特徴的な事業ノウハウ等については、これら2事例の回答が拡張型事例に近い傾向を示すものであることが示唆される結果であった。

5.4.3. 行政セクター・コミュニケーション

拡張型事例5事例と深密型事例3事例の2群を仮定して実験的に追加検定を行ったところ、質問23の回答において、5%有意水準で差が認められた。

質問23：本事業を立ち上げた当初、本事業に対する行政セクターの反応は好意的であった

この質問項目の追加検定の結果は下表のとおりであった。

表 5-26 質問 23 の検定結果

質問	群	平均順位	統計量U	p値	n
23	SO	5.800	1	0.0416	5
	SD	2.300			3

本質問23については、SD群のほうがSO群に比べて平均順位が高い結果となった。「Scaling Deep」を志向する事例に対しては当然、地元行政セクターの反応は好意的であり、「Scaling Out」を志向する事例に対しては、行政セクターから好意的な反応を得にくい傾向にあることがうかがわれる。

但し、この要因分析結果も前述の質問 15 と同じく追加検定において示されたものであり、拡張型事例と同様の事業モデルを持ちながら深密型事例に分類された 2 事例を SO 群に移した結果、5%有意となっている。行政セクターの反応についても、これら 2 事例の回答が拡張型事例に近い傾向を示すものであることが示唆される結果であった。

5.4.4. 全問の回答状況

要因分析および追加検定において 5%有意となった上述の 3 項目のほか、質問票調査の全質問項目について、回答状況をひと通り概観する。

検定結果では有意は示されなかったものの、回答に一定の偏りが観察される質問項目が 5 項目みられる。

質問 16：本事業に特徴的な知識・技量・ノウハウはすべて公開されている

この質問 16 では、深密型事例 1 事例を除く 7 事例の回答がすべて最も順位の高い選択肢①「すべて一般に公開されている」に集中した。拡張型・深密型にかかわらず、障害者就労支援分野における社会イノベーション事例では、事業ノウハウ等の公開性が高いことが推察される。

質問 2、5、21、39b、の 4 項目では、8 事例の回答が順位の高いほうの 2 つの選択肢に偏りをみせた。

質問 2：従来の事業にくらべて本事業は課題を解決できる

質問 2 については、拡張型事例 1 事例のみが選択肢①「完全に課題を解決できる」を回答し、その他の事例がすべて選択肢②「ある程度課題を解決できる」に集中した。社会イノベーション事例として本研究の対象となった事例の社会起業家はいずれも、課題解決に有効な事業アイデアを創出しているとみてよいだろう。

質問 5、21、39b、の 3 項目では、拡張型・深密型にかかわらず、8 事例の回答が選択肢①または②であった。

質問 5：本事業に対するユーザー（利用者）の反応は好意的である

選択肢①「きわめて好意的である」

選択肢②「比較的好意的である」

質問 21：本事業を立ち上げた当初、本事業に対するユーザー（利用者）の反応は好意的であった

選択肢①「きわめて好意的であった」

選択肢②「比較的好意的であった」

質問 39b：本事業の運営は自立性が高い

選択肢①「他セクターとのパートナーシップにより完全に自立できている」

選択肢②「他セクターとのパートナーシップによりほとんど自立できている」

これら3項目の回答状況からは、社会イノベーション事例として本研究の対象となった事例の社会起業家がいずれも、ユーザーや連携相手などのステークホルダーとの良好な関係構築に成功しているのであろうことがうかがわれる。

以上の5項目と検定結果が有意であった項目以外では、8事例の社会起業家の回答状況に特段の傾向はみられない。全質問項目の回答結果数表は、別添資料とする。

5.5. 障害者の就労支援分野における社会イノベーション事例

前節まで、障害者の就労支援分野における社会起業家の取り組み事例8事例の事例研究について、事例ごとの事業概要とヒアリング調査の結果を拡張型事例と深密型事例とに分けて述べ、最後にヒアリング調査を行った社会起業家を回答者として実施した「社会イノベーション普及調査質問票」に基づく質問票調査とその要因分析の結果に触れた。

本節では、本章のまとめとして、前章第4章において行った日本における社会イノベーション事例全般および「保健・医療・福祉」分野の社会イノベーション事例の分類結果に照らし、障害者の就労支援分野における社会起業家の取り組み事例8事例の実態を検証する。

前章の事例分類では、まず前半で社会起業家事例データベースに収録された84事例を、普及志向に基づき拡張型事例と深密型事例とに分け、拡張型事例については観察される具体的なインパクト拡大成果に照らしてイノベーション・タイプとインパクト拡大手法を、インパクト拡大成果が観察されにくい深密型事例についてはインパクト増大手法のみを特定し、これらの普及志向と普及手法が、各事例のどのような属性と関連性を示すかについて、事業分野と組織形態を中心に検討した。

84事例全体では、「保健・医療・福祉」分野の事例件数が突出して多く、他の事業分野に比べて保健・医療・福祉分野では拡張型事例と深密型事例の件数が拮抗していることが特徴的であった。また、拡張型事例においては、事業分野との関連では顕著な傾向はみられなかったが、普及手法と組織形態との関連では、株式会社の形態をとる19事例の7割近くにあたる13事例で「Branching（拠点複製）」を採用しているのに対して、NPO法人の形態をとる17事例では、やはり7割にあたる12事例が「Affiliation（連携）」を採用している点で対照的であった。一方、深密型事例においては、拡張型事例とは逆に、普及手法と組織形態との関連では顕著な傾向はみられなかったが、事業分野との関連において、一定の傾向が認められた。6つのインパクト増大手法のうち、「提供するサービスの質の向上」「当該分野での先例となること」「新規のサービス開発」の3手法において、採用事例の事業分野に偏りが見られたことから、それぞれの事業分野の特徴によって、一定の対象コミュニティ内で効果的にインパクトを増大させる手法がある程度決まってくるものが推察される結果であった。

こうした全体傾向を踏まえ、前章の後半では、「保健・医療・福祉」分野で取り組みを行っている拡張型事例7事例と深密型事例11事例の計18事例に絞り込み、84事例

全体の傾向と比較した。18事例の普及志向と普及手法の分類結果を示した前章の表 4-12を再掲する。

表 4-12 18事例の普及志向と普及手法（再掲）

拡張型事例			7	深密型事例							11
(普及事例内訳)	組織モデル 3事例	プログラム 4事例	計	(非普及事例内訳)	サービ ス質 向上	ター ゲット 拡大	新サー ビス開 発	顧客 開拓	運営 革新	先例	計
Dissemination		2	2	保健・医療・福祉	6	2				3	11
Affiliation	2	1	3								
Branching	1	1	2								

(筆者作表)

「保健・医療・福祉」分野の18事例では、拡張型事例で3つのインパクト拡大手法すべての事例がみられたのに対し、深密型事例では6つのインパクト増大手法のうち「新規のサービス開発」「新たな顧客グループへのサービス拡大」「革新的な財務・運営方法」の3手法は顕著な採用事例がみられなかった。「新たな顧客グループへのサービス拡大」は、全事業分野の深密型事例で採用事例が確認できなかったインパクト増大手法であるが、「保健・医療・福祉」分野ではさらに、採用されるインパクト増大手法は絞り込まれていた。

ここで、本章で事例分析を行った障害者就労支援分野の8事例の普及志向と普及手法をあらためて整理すると、下表ようになる。

表 5-27 8事例の普及志向と普及手法

拡張型事例			3	深密型事例							5
(普及事例内訳)	組織モデル 1事例	プログラム 2事例	計	(非普及事例内訳)	サービ ス質 向上	ター ゲット 拡大	新サー ビス開 発	顧客 開拓	運営 革新	先例	計
Dissemination		1	1	保健・医療・福祉	2	2				1	5
Affiliation	1	1	2								
Branching			0								

(筆者作表)

8事例のなかでは、インパクト拡大手法として「Branching（拠点複製）」が最も顕著な拡張型事例は無く、深密型事例で6つのインパクト増大手法のうち3手法に分かれる傾向は「保健・医療・福祉」分野の18事例と同様であった。ただし、「保健・医療・福祉」分野の18事例では「提供するサービスの質の向上」に過半数の深密型事例が偏りを見せたが、就労支援分野の8事例では、3手法にほぼ均等に分散する結果となった。

「保健・医療・福祉」分野の18事例の組織形態別の内訳では、拡張型事例で社会福祉法人主体の事例と株式会社の事例とに分かれたのに対し、深密型事例ではNPO法人

主体の事例と任意団体の事例とで過半数を占めていた。深密型 11 事例では、これらの組織形態とインパクト増大手法との関係において特段の傾向がみられなかったが、拡張型事例では下表 4-14（再掲）のように、組織形態によって普及手法がきれいに分かれる結果となった。

表 4-14 拡張型 7 事例の組織形態とイノベーション・タイプおよび普及手法（再掲）

	組織モデル 3事例	プログラム 4事例
Dissemination		社会福祉法人／NPO法人 社会福祉法人／NPO法人
Affiliation	社会福祉法人 社会福祉法人	社会福祉法人
Branching	株式会社	株式会社

（筆者作表）

本章で事例分析を行った障害者就労支援分野の 8 事例のうち、拡張型 3 事例は、社会福祉法人単体が 2 事例と社会福祉法人と NPO 法人の 2 形態併用事例が 1 事例である。上表と同じ形式で示すと、下表のとおりとなる。

表 5-28 拡張型 3 事例の組織形態とイノベーション・タイプおよび普及手法

	組織モデル 1事例	プログラム 2事例
Dissemination		社会福祉法人／NPO法人
Affiliation	社会福祉法人	社会福祉法人
Branching		

（筆者作表）

これを事例名で示したのが、次の表である。

表 5-29 拡張型 3 事例の普及手法内訳

	組織モデル 1事例	プログラム 2事例
Dissemination		むそう
Affiliation	はらから豆腐	プロップ・ステーション
Branching		

（筆者作表）

拡張型3事例のなかで唯一、社会福祉法人とNPO法人の2形態を併用し、インパクト拡大手法として「Dissemination（伝播）」をとる事例は、「むそう」である。社会福祉法人単体で運営されている「はらから豆腐」および「プロップ・ステーション」の2事例がともに、福祉政策に重点を置く知事や有力な支援者との出会いという、やや偶然性の強い出来事を契機として社会福祉法人化を果たし、「Affiliation（連携）」によるインパクト拡大を図っていたのに対して、「むそう」事例では、NPO法人を出版やコンサルティングなど情報提供・技術指導の活動主体、社会福祉法人を就労支援と障害者の地域生活支援を中心とした活動主体、と使い分けることにより、効率的にコミュニケーション・ネットワークを拡大し、社会福祉法人化を果たすとともに、模倣事業者も輩出し、「Dissemination（伝播）」手法によりインパクト拡大を図っていた。連携相手も同事業モデルについての情報発信元となる「Affiliation（連携）」に比べ、社会起業家が発信源となって知識と情報が伝播する「Dissemination（伝播）」の事例は、社会起業家による社会イノベーション事例という観点からは、よりインパクトの大きい事例といえる。上記の拡張型3事例の実態から、社会福祉法人単体による事例に比べて、2形態併用型の事例のほうが、拡張型の普及を志向する事例としては、社会起業家がより大きなインパクトを達成しうる事業モデルに取り組みやすいのではないかと推察される。

同様に深密型5事例についても、先に表5-27に示したとおり、「提供するサービスの質の向上」「ターゲット顧客人口の拡大」「当該分野での先例となること」の3つのインパクト増大手法がみられた。事例名と普及手法の内訳を示すと、下表のとおりとなる。

表 5-30 深密型5事例の普及手法内訳

組織形態\普及手法	サービスの質向上	ターゲット拡大	先例
NPO法人/株式会社		!-style	ぱれっと
NPO法人	こころん		
社会福祉法人		がんばカンパニー	
任意団体	INC		

(筆者作表)

「提供するサービスの質の向上」による事例は「こころん」および「INC」の2事例、「ターゲット顧客人口の拡大」は「がんばカンパニー」および「!-style」の2事例、残る「ぱれっと」事例は「当該分野での先例となること」であった。前章の最後に触れた「保健・医療・福祉」分野の深密型11事例と同様に、組織形態と普及手法の関係では

特段の傾向はみられなかった。

しかし、個別の事例概要において言及したが、上記深密型 5 事例のなかには、拡張型事例と類似の事業モデルをもつ事例が 2 つ存在した。ひとつは「はらから豆腐」事例と類似事業である「がんばカンパニー」、もうひとつは「プロップ・ステーション」事例と類似事業である「!-style」である。2 事例ともに、「ターゲット顧客人口の拡大」が顕著なインパクト増大手法である点では共通しており、この手法をとる事例は、就労支援分野の深密型 5 事例中でも、前章の最後にみた「保健・医療・福祉」分野の深密型 11 事例でもこの 2 事例のみであった。このことから、これら 2 事例は「保健・医療・福祉」分野においても、また、障害者就労支援分野に絞ったなかでも、他の深密型事例と異なる志向を示す事例である可能性が示唆される。この点については、次章において障害者就労支援分野の社会イノベーション事例について考察を深めるにあたり、あらためて触れることとする。

以上、本章においては、障害者の就労支援分野における社会起業家の取り組み事例 8 事例について、事例ごとの事業概要とヒアリング調査および要因分析の結果を記述するとともに、主に第 4 章で行った事例分類で示された傾向に照らし、本章で事例研究の対象とした 8 事例が、日本における社会イノベーション事例全般と、そのなかの「保健・医療・福祉」分野の事例との比較においてかけ離れた傾向を示す事例ではないことを、普及手法と組織形態の観点から検証した。

次章では、障害者の就労支援分野における社会起業家の取り組みの普及過程と個別の事業モデルとの関係を中心に分析し、社会イノベーション事例の普及過程を左右する要因、普及過程における社会起業家の役割と制度的課題について考察を進める。

第6章

障害者の就労支援分野における 社会イノベーションの普及過程

6. 障害者の就労支援分野における社会イノベーションの普及過程

前章では、障害者の就労支援分野における社会起業家の取り組み事例 8 事例について、社会起業家に対してヒアリング調査および質問票調査を行い、その回答と要因分析結果の概要を示した。本章では、上記ヒアリング調査および質問票調査の結果から各事例の普及過程に係る特徴的な要因を抽出し、事例の普及過程にどのように働いているかと、普及過程における社会起業家の役割、制度的課題の有無などについて、節を分けて考察を行う。

6.1. 就労支援事業の普及過程および普及要因

本節ではまず、障害者の就労支援分野における社会起業家の取り組み事例 8 事例を拡張型事例と深密型事例とに分けて、個別の事業モデルとその普及過程に係る特徴的な要因についてあらためて整理し、考察を行う。拡張型事例は「はらから豆腐」「プロップ・ステーション」「むそう」の 3 事例、深密型事例は「がんばカンパニー」「!-style (エクスクラメーション・スタイル)」「ぱれっと」「こころん」「板橋ノーマライゼーションクラブ (INC)」の 5 事例である。

6.1.1. 拡張型事例の普及過程および普及要因

前章において、事業モデルがとるインパクト拡大手法の特徴から事例を分類して特定した「はらから豆腐」「プロップ・ステーション」「むそう」の拡張型事例 3 事例の普及パターンは、下表のとおりであった。

表 6-1 拡張型 3 事例の普及パターン

普及パターン\事例	はらから豆腐	プロップ・ステーション	むそう
イノベーション・タイプ	組織モデル	プログラム	プログラム
普及手法	Affiliation(連携)	Affiliation(連携)	Dissemination(伝播)

(筆者作表)

第 1 の拡張型事例「はらから豆腐」では、障害者の所得保障を最大のミッションとして小規模作業所を無認可で立ち上げ、従来は技術に熟練を要することから障害者が就労する事業とは考えられていなかったにがり豆腐の製造業を実施して、現在では宮城県内に就労支援・授産施設を 10 拠点運営するまでに事業規模を拡大している。このことから、「はらから豆腐」事例のイノベーション・タイプは同一の目的をもつ一組織として人員や資源を拡張する「組織モデル」と考えられた。また、豆腐づくりのノウハウを他の障害者施設に伝授する「手づくりとうふ工房」事業を通じてインパクトの拡大を図っているが、全国 37 箇所のとうふ工房は「はらから福祉会」の子組織ではなく、それぞれの障害者施設が「はらから豆腐」のノウハウとブランド名を用いて独立運営している

ことから、普及手法は「Branching（拠点複製）」ではなく「Affiliation（連携）」であると考えられた。

確認は難しいが、武田元氏による「はらから豆腐」の取り組みは出版物にもなっており、「手づくりとうふ工房」事業を通じての普及以外に、「はらから豆腐」の模倣事例が発生している可能性は高い。これは「Dissemination（伝播）」手法による模倣事例の発生とみることにもできるが、「はらから豆腐」の事業モデルの普及過程における最大の特徴は、一定の品質の豆乳づくりまでの工程と、豆乳とにがりとで豆腐を製造する工程とを切り離し、技術移転が比較的容易な後半の工程に特化することで、連携による普及を可能にした点であり、本事例の事業モデルに最も特徴的な普及手法は「Affiliation（連携）」と考えられた。言い換えれば、事業モデルの比較的専門性の低い一部分を切り離すことで業態の単純化と事業コストの低減に成功したことが、本事例では普及過程を普及期に向けて加速させる普及要因として働いていると考えられる。

第2の拡張型事例「プロップ・ステーション」は、ICTセミナーを始め、障害者の就労支援を目的とした研修を立ち上げ、技術修得者が連携企業等とのコラボレーション事業で就労するという事業モデルである。同様の事業モデルで複数のプロジェクトを立ち上げていく形で事業展開しており、それぞれのプロジェクトは連携先組織とのネットワークを拡大していく形で発展していることから、そのイノベーション・タイプは特定の目的をもつ一連の活動として人員や資源を拡張する「プログラム」であると考えられた。

また、本事例の事業モデルの最大の特徴は、一貫して官・民・非営利活動の3者連携型プロジェクトというスタイルをとっている点である。活動組織の創設と他地域への子組織の増設も行われているが、連携先の企業や団体を増やしていくことで各プロジェクトのインパクト拡大が図られる事業モデルが核であることから、普及手法としては「Branching（拠点複製）」ではなく、典型的な「Affiliation（連携）」であると考えられた。

先の「はらから豆腐」事例がにがり豆腐の製造という専門技術を社会起業家が自ら修得する形で、試行錯誤を重ねながら独自のノウハウを確立させたのと対照的に、この「プロップ・ステーション」事例では、専門性の高いスキルをもつ連携先を獲得していくことによって事業モデルに専門家スキームを導入することに成功している。結果として、「はらから豆腐」事例が事業モデルの一部を切り離したのと同様の効果が得られているように見受けられる。つまり、専門性の高いスキルが必要な部分の業務を外部連携先に任せることにより、「プロップ・ステーション」が事業主体として担う役割が、連携先組織と利用者とを就労支援プログラムに結びつけるネットワーク構築の役割に焦点化され、事業コストを一定のレベルに抑制することができたのではないだろうか。したがって、「プロップ・ステーション」事例では、専門性の高い事業モデルの一部を連携先組織が直接担うことによって事業コストの低減に成功したことが、普及過程を普及期に向けて加速させる普及要因として働いていると考えられる。

第3の拡張型事例「むそう」のイノベーション・タイプは、前記「プロップ・ステーション」事例と同じく、特定の目的をもつ一連の活動として人員や資源を拡張する「プ

プログラム」である。「むそう」の就労支援事業では、雑貨店や飲食店などの事業を、障害の特性や程度に合わせて就労できるよう細かく作業分解して再構成している。既存の商業手法を工夫することで、障害者が無理なく就労できる業態につくり変えていくという事業モデルである。

また、本事例の事業モデルは、戸枝陽基氏のロビイ活動も含めた積極的な情報発信を通じて、行政を巻き込んだ障害福祉の視点からのまちづくりプロジェクトとして地方各地へ飛び火している。戸枝氏自身が現地に赴き、地域の特性を活かした事業展開についてコンサルティング活動を行っているが、調査時点においては「むそう」の子組織を他地域に増設する「Branching（拠点複製）」や、明示的に「むそう」ブランドとして事業モデルを展開する「Affiliation（連携）」の手法であるとは認められず、本事例の普及手法は「Dissemination（伝播）」であると考えられた。

「むそう」事例の事業モデルの最大の特徴は、就労支援事業の業種が多様であり、かつ、そのどれもが一般の飲食店、雑貨店等と変わるところのない業態である点であろう。就労支援事業への専門家スキームの導入によって業態の単純化と事業コストの低減を図った「はらから豆腐」と「プロップ・ステーション」とはやや異なり、「むそう」事例では、専門的なスキルを要しない程度まで細分化した作業を一般の業態に再構成している。この作業分解と再構成を経て創出された個々の就労支援事業は、「はらから豆腐」や「プロップ・ステーション」のようなブランド化はされておらず、活動拠点周辺の地域に根づいた店舗規模の事業である。その意味では、「むそう」の事業モデルは、拠点地域へのインパクト増大を志向する深密型の普及志向もうかがわれるモデルといえる。このような「むそう」事例の普及過程における重層的な普及志向は、前章の最後に触れた組織形態と関連があるように思われる。

拡張型事例3事例の組織形態は、「むそう」事例が社会福祉法人与 NPO 法人の2形態を併用しているほかは、社会福祉法人単体であった。先に表 6-1 に整理したとおり、3事例のイノベーション・タイプは「はらから豆腐」事例が「組織モデル」で、他の2事例は「プログラム」であった。前章において考察したとおり、組織形態とイノベーション・タイプの間に関連はみられなかったが、組織形態と同様の分かれ方をしたのは、普及手法であった。社会福祉法人与 NPO 法人の2形態を併用している「むそう」事例の普及手法は「Dissemination（伝播）」、社会福祉法人単体の2事例の普及手法は「Affiliation（連携）」であった。

イノベーション・タイプが「組織モデル」であった「はらから豆腐」事例の普及手法が「Affiliation（連携）」となった背景は、先に述べたとおりである。一方、イノベーション・タイプが同じ「プログラム」であった「プロップ・ステーション」と「むそう」の2事例は、事業モデルとしては類似といえよう。豆腐製造に特化した製造業である「はらから豆腐」事例とは異なり、どちらも従来の授産事業に工夫を加えることで、一般就労に近い業態を複数生み出している。その工夫の中身が、「プロップ・ステーション」事例では専門性の導入であり、「むそう」事例では障害の特性と程度に応じた作業分解とそれによる職種の多様化であった。以下、具体的に述べる。

「プロップ・ステーション」事例では、就労支援のなかに専門性を導入することで障害者の生み出す製品やサービスの質を向上させている。ICTセミナーで専門技術を修得した障害者が、阪神・淡路大震災被災時に日本で初めての障害者によるパソコン・ボランティアとして活躍した最初の実績が、本事例の社会起業家・竹中ナミ氏に、専門性を身につけることによって障害者も自立して社会参加ができるのだと確信させたのではないだろうか。フェリシモ社との連携によって誕生した「チャレンジドクリエイティブプログラム（CCP）」事業では、フェリシモ社が最終商品として仕上げ販売する以外は、障害者がプロの職人として関わっており、また、製菓事業者等との連携で2008年に始動したばかりの「神戸スイーツ・コンソーシアム」では、障害者をプロのパティシエとして養成する。

こうした工夫によって、障害者の就労を一般の経済活動に組み込むことに成功したのが、「プロップ・ステーション」事例の事業モデルである。この場合、CCPにおけるフェリシモ社や「神戸スイーツ・コンソーシアム」で指導にあたる本職のパティシエなど、民間の連携・協力者の存在は欠かせない事業モデルであり、コミュニケーション・ネットワークの形成が必須である。したがって、とり得る普及手法は「Branching（拠点複製）」以外のいずれかになる。特に「プロップ・ステーション」事例の事業モデルの代表であるCCPでは、全国に販売網をもつ大手企業との連携事業であることから、公式の同意なしに協働することは考えにくく、とり得る普及手法は必然的に「Affiliation（連携）」となる。

一方、「むそう」事例では、雑貨店や飲食店で業務として行われる作業を細かく分解し、障害者の個別の適性に応じて人員配置することで、全体としては通常と何ら変わらないサービスを提供している。「プロップ・ステーション」事例では専門性が追求されたのとは逆に、「むそう」事例のようなこうした事業モデルでは、多様な障害の特性や程度に対応するため、さまざまな職種に選択肢を用意する必要がある。「むそう」事例が、障害者施設の多角経営の成功例として注目されるのはこの点である。この場合、障害者の就労の場は一定の地域内に点在することとなり、周辺住民との関係づくりが必要となるなど、自然、まちづくりの取り組みといった様相を呈してくる。駅前シャッター通りの空き店舗対策として入居し、商店街の再活性化に貢献している店舗もあり、地域の社会資源の利活用の観点から、地元行政や商工会との連携も図っている事例である。多種多様なステークホルダーとの合意形成をすべて公式に「むそう」ブランドとすることは考えにくく、本事例がとり得る普及手法は「Dissemination（伝播）」となる。

以上の背景を考え合わせると、社会福祉法人単体で運営され、かつ、相手組織との公式の同意に基づく連携によってインパクトを拡大する「Affiliation（連携）」手法をとる「プロップ・ステーション」事例では、あくまでも組織対組織としてコミュニケーション・ネットワークが拡大していくのに対して、就労支援事業を社会福祉法人で、普及に関する情報発信・技術指導の一環であるコンサルティング事業をNPO法人で、と機能分担している「むそう」事例では、コミュニケーション・ネットワークはNPO法人を通じて草の根の広がりを持ち、社会起業家から発信された情報は多様な方向へ伝播し

ていく。作業分解によって専門的スキルを導入せずとも就労支援事業として有効な業態を創出することに成功し、あわせて、2形態併用型の組織形態によって広範なコミュニケーション・ネットワークを効率よく構築したことが、「むそう」事例の普及過程を普及期に向けて加速させる普及要因として働いていると考えられる。

以上、本節で述べた拡張型事例の普及要因を下表に整理しておく。

表 6-2 拡張型 3 事例の普及要因

はらから豆腐	プロップ・ステーション	むそう
専門性の低い作業の切り離しによる ・業態の単純化 ・事業コストの低減	専門性の高い作業の切り離しによる ・業態の単純化 ・事業コストの低減	・作業分解による業態の再構成 ・2組織形態併用による広範なコミュニケーション・ネットワーク構築

(筆者作表)

6.1.2. 深密型事例の普及過程および普及要因

前章において、事業モデルがとるインパクト増大手法の特徴から事例を分類し特定した「がんばりカンパニー」「!-style」「ぱれっと」「こころん」「板橋ノーマライゼーションクラブ (INC)」の深密型事例 5 事例でとられているインパクト増大手法は、下表のとおりであった。

表 6-3 深密型 5 事例のインパクト増大手法

がんばりカンパニー	!-style	ぱれっと	こころん	INC
ターゲット顧客人口の拡大	ターゲット顧客人口の拡大	当該分野での先例となること	提供するサービスの質の向上	提供するサービスの質の向上

(筆者作表)

「がんばりカンパニー」の事例では、クッキー製造に特化した就労支援事業を行っている。有機原材料を用いたオーガニッククッキーを独自ブランド品として生産・販売するかたわら、製造ラインを遊ばせないために一般製菓事業者からの受注製造との二本立てでクッキー製造業を運営している点が特徴的な事業モデルであった。就労支援事業を製造業として運営しているという意味では、深密型事例がとり得る 6 つのインパクト増大手法のなかの「革新的な財務・運営方法」に該当する側面もうかがわせる事業モデルであるが、対象コミュニティ、すなわち本事例の就労支援事業を利用している障害者とその関係者および活動拠点の周辺地域に対する本事例のインパクトを最も顕著に増大させたのは、質の高い独自ブランド品を生み出したことで、ターゲット顧客を一般消費者

へと劇的に拡大したことであろう。本事例のインパクト増大手法が「ターゲット顧客人口の拡大」と特定されたのもこの点によるところが大きい。

インパクト増大の成果が具体的な単位では観察されにくい深密型事例においては、最も顕著な普及手法が特定された背景に、普及要因が働いているものと推測するほかない。したがって、「がんばカンパニー」事例では、有機原材料を用いたオーガニッククッキーのブランド化を行ったことが、普及過程を普及期に向けて加速させる普及要因として働いていると思われる。

「!-style」の事例ではそもそも、障害者施設で生産される製品を一般の販売・流通ルートにのせることを目的として事業モデルを構築しており、インパクト増大手法として「ターゲット顧客人口の拡大」を明確に追求している事例といえる。「!-style」事例の事業モデルでは、陶器雑貨の生産とセントラルキッチン事業の二本立ての就労支援事業のそれぞれに、デザイナーや飲食店の経営者・調理師などといった専門家のスキルを注入している点が特徴的であったことから、本事例では、この専門家スキルの注入が、普及過程を普及期に向けて加速させる普及要因として働いていると考えられる。

上述の「がんばカンパニー」と「!-style」の2事例は、子組織の増設や、組織を伴わない一連の活動としてのプログラムの展開といった具体的なインパクト拡大成果は観察されないため、深密型事例に分類されている。ただし、その事業モデルは拡張型事例と類似性が認められることは、前章においても述べた。たとえば、「がんばカンパニー」事例は、就労支援事業として一製品に特化した製造業を運営している点と、品質を追求し、一般市場において競争力を持つ商品を生み出しているという2点において、拡張型事例である「はらから豆腐」事例と類似の事業モデルとみることができる。また、

「!-style」事例は、プロのスキルを導入することによって、障害者の生産活動から生み出された商品の品質を高め、民間企業や一般の飲食店との連携を通じてこれらの商品が一般市場に流通・販売されている点において、拡張型事例である「プロップ・ステーション」事例の事業モデルと類似である。これら2事例のインパクト増大の志向が他の深密型3事例と異質である可能性が、前章の最後に示唆されていた。

残る深密型3事例のひとつ、「ぱれっと」の事例では、就労支援事業を軸に、活動拠点周辺の近接した地域に日中活動、就労、生活のための各セクションを設置して、障害者が一定地域内で自立して暮らせるよう地域生活支援を行っていた。本事例の社会起業家・谷口奈保子氏が自身の生活エリアを活動拠点としており、他地域への子組織の増設やプログラム展開は想定されていない、典型的な深密型事例のひとつである。

「ぱれっと」事例は、当該活動拠点周辺のコミュニティに食べ物を扱う就労支援事業という前例がなかった時代から活動が始められ、障害者によるクッキー工房事業の代名詞的な存在となっている事例である。したがって、本事例で最も顕著なインパクト増大手法は「当該分野での先例となること」と特定された。この普及手法の背景には、就労支援事業そのものに対する大きなニーズが満たされていないという現状がある。「ぱれっと」事例では、就労支援事業を立ち上げたことそのものが、普及過程を普及期に向けて加速させる普及要因として働いているといえる。

ただし、本事例の事業運営上の特徴として、就労支援のためのクッキー工房とスリランカカレーレストランがそれぞれ NPO 法人と株式会社として独立して運営されている点が挙げられる。レストラン事業の運営主体を株式会社とした趣旨は、就労支援事業を利用する障害者が一般の人々と接することのできる機会と職種を増やすことで、障害者が当該地域により溶け込めるようにするということであった。こうした実績により活動が当該地域に根づいてきたという意味では、深密型事例がとり得る 6 つのインパクト増大手法のなかで「提供するサービスの質の向上」にあてはまる側面も強い事例である。

「こころん」の事例も、「ぱれっと」事例と同様の拠点密着の志向をもつ事業モデルである。「こころん」事例では主に精神障害者を対象とした就労支援事業を軸に、就労と生活のための施設を設置・運営している。本事例の社会起業家・熊田芳江氏が精神障害の特性に鑑みて創出した就労支援事業モデルは、農業を軸としている点が特徴であった。そのため、農業に適した自然環境に恵まれた活動拠点を戦略的に選定しており、それ以外の他地域への子組織の増設やプログラム展開は、本事例でも想定されていない。

「こころん」事例では当初から特定の対象に絞り込んだ就労支援事業を意図的に構築しているのであって、本事例で最も顕著なインパクト増大手法は「提供するサービスの質の向上」と考えられる。この普及手法の背景にあるのは、既存のサービスとの差別化である。本事例の目玉プロジェクトともいえる「里山再生プロジェクト」では、地元農家や醸造元などとの連携によって味噌、酢、酒などの加工品を生産し、直売所で販売しており、農業から直売所運営まで、幅広い職種を提供する就労支援の場を創出している。活動拠点に深く根を張るこうしたネットワーク型事業を構築したことが、本事例の普及過程を普及期に向けて加速させる普及要因として働いていると思われる。これは、拡張型事例「プロップ・ステーション」「むそう」や、先述の深密型事例「!-style」の事業モデルとも、やや類似の要素をうかがわせる部分を持ち合わせた事例である。

「INC」の事例では、就労支援事業を軸に 3 つの事業構想の実現準備を具体的に進めながら、活動拠点地域の土壌固めとして啓発活動を中心としたボランティア活動が展開されていた。農業用肥料の生産を行う本事例の就労支援事業は、営利事業としての立ち上げが予定されているが、その趣旨は、労働に対してきちんと対価を支払い障害者の所得保障を実現したいということであった。この点から、本事例で最も顕著なインパクト増大手法は「提供するサービスの質の向上」と考えられた。

「INC」事例は、具体的な事業計画が整っていないながら、普及過程が停滞している事例であった。前章では深密型事例 5 事例についてはすべて、具体的なインパクト拡大成果が観察されない普及志向であることを理由として普及期の特定を行わなかったが、本事例に関しては、事業モデルが現実には稼動していない段階であることから、普及期に至っていない事例とみてよいだろう。したがって、本事例については、普及過程を普及期に向けて加速させる普及要因の存在を確認できていない。

本事例の普及過程が比較的初期段階にあって、その進行が停滞している理由として、社会起業家である鈴木健一氏へのヒアリング調査においては、3 つの点が挙げられた。第 1 には、施設の建設予定地周辺の住民との意見調整が必要な状況であること。第 2 に

は、営利事業立ち上げのスタートアップ資金の調達、社会起業家個人では難しいこと、そして第3には、就労支援事業の社会的ミッションを強く意識して事業に関わるうえからは、NPO法人として立ち上げるのがよいか、あるいは、営利事業として立ち上げる以上は、資金調達の容易さを考慮して株式会社として立ち上げるのがよいか、営利事業として就労支援事業を起業するのに最善の組織形態とは何か、という迷いがある、ということであった。

これらはいずれも、「INC」事例の普及過程を停滞させる方向に働いている要因であると思われるが、同時に、就労支援分野における社会起業家の取り組み事例が直面する典型的な困難であるとも考えられることから、本章の最後の節において、深密型事例の社会起業家が直面する困難について考察する際にあらためて述べることとする。

以上、ここまで述べてきた深密型5事例のうち、普及要因の存在が確認できなかった「INC」事例を除く4事例の普及要因を下表に整理しておく。

表 6-4 深密型4事例の普及要因

がんばカンパニー	!-style	ばれっと	ころん
オリジナル商品のブランド化	専門家スキルの注入	就労支援事業の立ち上げ	ネットワーク型事業の構築

(筆者作表)

前章からここまで、障害者就労支援事業の8事例を普及志向に基づいて拡張型と深密型に分けたうえで、ヒアリング調査と事業モデル分類を中心に事例分析を行ってきた。前章の最後からここまでの考察のなかで、深密型5事例のなかに、深密型としてはやや異質な志向をもつと思われる2事例の存在が示唆され、これら2事例は拡張型事例と類似の事業モデルをもつことが指摘されていた。では、これら2事例の事業モデルは、類似の事業モデルをもつ拡張型事例の事業モデルと、それぞれどう異なるのだろうか。

先に拡張型事例のインパクト拡大志向との類似を指摘した2事例とは、「がんばカンパニー」と「!-style」であった。まず、「がんばカンパニー」事例と類似性がうかがわれるのは「はらから豆腐」事例の事業モデルである。ここまでみてきた2つの事例の特徴は、下表のように整理することができる。

表 6-5 「がんばカンパニー」と「はらから豆腐」

	イノベーション・タイプ	普及手法	組織形態	普及要因
がんばカンパニー	—	ターゲット顧客人口の拡大	社会福祉法人	オリジナル商品のブランド化
はらから豆腐	組織モデル	Affiliation(連携)	社会福祉法人	専門性の低い作業の切り離しによる ・業態の単純化 ・事業コストの低減

(筆者作表)

両者を比較して大きな違いが見出されるのは、普及要因の項目である。「がんばカンパニー」の普及要因は、オーガニッククッキーというオリジナル商品をブランド化したことであった。一方の類似の事業モデルである拡張型事例「はらから豆腐」においても、豆腐製品は「はらから」ブランドとして流通・販売されているが、「はらから豆腐」事例においては商品のブランド化そのものは普及要因とされていない。直接の普及要因と考えられるのは「業態の単純化」と「事業コストの低減」であり、これにより、オリジナル商品を一般の製造業者と同様のスキームで製造・販売するという事業デザインだけでなく、運営面においても事業モデルが確立されているといえる。これに対して、「がんばカンパニー」事例では、オリジナル商品だけでなく一般の製菓事業者からの受託製造との二本立てで運営されており、人員配置と製造ラインの両面で複雑なマネジメントに苦慮していた。事業デザイン面においては拡張型事例「はらから豆腐」と類似であるが、事業運営面では「はらから豆腐」事例に比べて未成熟であるのが「がんばカンパニー」事例といえるだろう。

拡張型事例のインパクト拡大志向との類似が指摘されたもうひとつの深密型事例「!-style」は、拡張型事例「プロップ・ステーション」の事業モデルとの類似事例であった。ここまでにみてきた2つの事例の特徴は、下表のように整理することができる。

表 6-6 「!-style」と「プロップ・ステーション」

	イノベーション・タイプ	普及手法	組織形態	普及要因
!-style	—	ターゲット顧客人口の拡大	NPO法人/株式会社	専門家スキルの注入
プロップ・ステーション	プログラム	Affiliation(連携)	社会福祉法人	専門性の高い作業の切り離しによる ・業態の単純化 ・事業コストの低減

(筆者作表)

「がんばカンパニー」と「はらから豆腐」の比較と同様に、これら2事例の普及要因に着目してみると、「!-style」の普及要因は「専門家スキルの注入」とされており、就労支援事業にプロのデザイナーや調理師といった専門家のスキルを持ち込むことによ

って、生産する商品の品質を劇的に向上させ、一般市場に流通・販売させていることが特徴の事業モデルであった。拡張型事例「プロップ・ステーション」も、大手通信販売会社や製菓事業者等、専門的なスキルをもつ企業との連携を通じて、就労支援事業に専門家のスキルを導入している事業モデルであるが、「プロップ・ステーション」事例の直接の普及要因は「専門家スキルの注入」ではなく、前述の「はらから豆腐」事例と同様に、「業態の単純化」と「事業コストの低減」が普及要因と考えられた。

この場合もやはり、専門家スキルの導入により商品の品質を向上させ一般市場に流通・販売させるという事業デザインを確立したうえで、「業態の単純化」と「事業コストの低減」の実現により事業運営面でも事業モデルを確立させている。これに対して「!-style」では、NPO 法人と株式会社の二本立てで事業運営されており、専門家スキルは外部専門家だけでなく、株式会社が運営するレストラン等からも注入されている。「プロップ・ステーション」事例が専門性の高い部分を外部連携先に託してしまうことで担うべき業務を単純化しているのと比べると、「!-style」事例ではこの部分でマネジメントを強いられる事業構造となっている。したがって、事業デザイン面においては拡張型事例「プロップ・ステーション」と類似であるが、事業運営面では「プロップ・ステーション」事例に比べて未成熟であるのが「!-style」事例といえるだろう。

以上のような整理から、「がんばカンパニー」と「!-style」の2事例は、主に事業運営面において事業モデルが未成熟であるために、拡張型事例に該当するか否かの基準である具体的なインパクト拡大成果が観察されていない事例であると考えられる。また、前章の最後に行った要因分析でも、上記2事例を「Scaling Out」を志向する拡張型事例の回答群である「SO」群に含めて行った追加検定において、2群の回答に差があることが示される質問項目が、元の検定よりも増えた。サンプル数が少なく統計的な意味は持たせられない要因分析となったが、「Scaling Out」を志向する普及過程の進行を左右する要因を抽出するための調査設計で行われた要因分析において、上記2事例を「SO」群に含めた場合のほうが有意項目数が多かったことは、無意味ではないだろう。

「がんばカンパニー」と「!-style」の2事例が、事業モデルとして部分的に未成熟である進化中の拡張型事例であると考えれば、少なくとも本研究で取り上げた障害福祉分野においては、社会起業家の取り組み事例には、普及志向として「Scaling Out」を志向する拡張型事例と「Scaling Deep」を志向する深密型事例の2種類がある一方で、事業モデルとしての発展段階という軸が、普及過程の進行とは別の軸として存在するということになる。そして、事業モデルが発展段階の観点から十分な進化を遂げられていないことが、拡張型事例においては普及過程を停滞させる要因として働くということが考えられる。

事業モデルの発展段階をどのような単位で観察し評価し分析できるかは今後の研究に委ねるが、上述のような「がんばカンパニー」と「!-style」の2事例の特殊性を考慮しつつ、本研究における8事例の分類と位置づけを考えるとすれば、以下のようなことになるだろう。社会イノベーション事例は「Scaling Out」を志向する拡張型事例とそれ以外の深密型事例とに分けることができる。拡張型事例にあてはまらない事例がすべて深密型

事例であるわけではないが、具体的なインパクト拡大成果が観察されない間は深密型事例と目され、事業モデルが十分に進化した時点で「Scaling Out」を志向することになる事例が存在する。事業モデルが十分に進化した時点で「Scaling Out」を志向することになるが、調査時点において明確に「Scaling Out」志向が確認されない事例については、拡張型事例の予備軍ともいえる事例であり、ここでは仮に「Pre-Scaling Out」事例と表現する。以上の分類を図示すると、下図のようになるだろう。

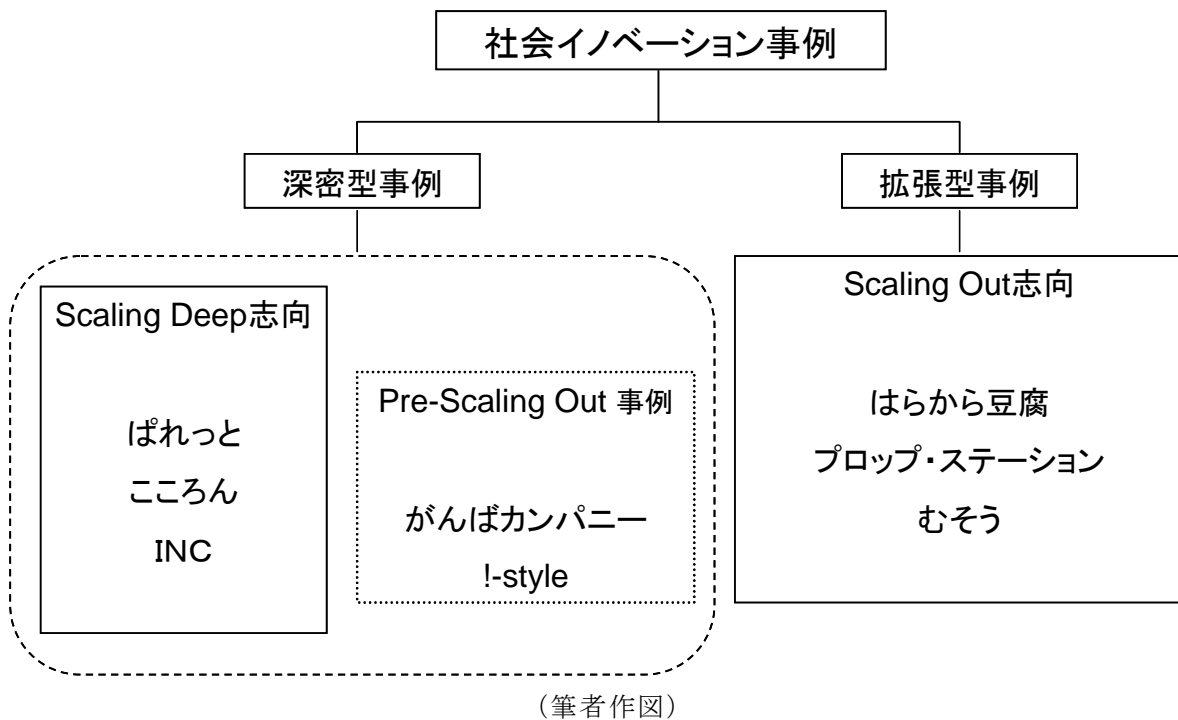


図 6-1 8 事例の事業モデル分類

以上、本節では障害者の就労支援分野における社会起業家の取り組み事例 8 事例を拡張型事例と深密型事例とに分けて、個別の事業モデルとその特徴的な要因について、普及の観点から考察した。拡張型事例について考察した結果、「はらから豆腐」事例および「プロップ・ステーション」事例では業態の単純化と事業コストの低減が、そして「むそう」事例では障害の特性と程度に応じた作業分解による業態の再構成と 2 組織形態併用による広範なコミュニケーション・ネットワークの構築が、それぞれ普及過程を普及期に向けて加速させる普及要因と考えられた。深密型事例についての考察では、「がんばカンパニー」事例ではオリジナル商品のブランド化が、「!-style」事例では専門家スキルの注入が、「ぱれっと」事例では就労支援事業の立ち上げそのものが、「ころん」事例ではネットワーク型事業の構築が、それぞれ普及過程を普及期に向けて加速させる普及要因と考えられた。深密型事例のひとつである「INC」事例については、調査時点では事業モデルが現実に稼働していないことから、普及期には至っていない事例と考えられ、就労支援分野の社会起業家が普及過程において直面するであろう困難が、その普及過程がごく初期段階にあって停滞している背景要因ではないかと推察された。

また、本研究の分類での深密型事例のなかには明らかに「Scaling Deep」を志向する事例とそうでない事例との2タイプが混在しており、後者に該当する「がんばカンパニー」事例および「!-style」事例の2事例は、事業モデルが未成熟な段階にあり、事業モデルが十分に進化を遂げた段階で「Scaling Out」を志向する拡張型事例となる可能性を秘めた「Pre-Scaling Out」事例であると考えられ、事業モデルの発展段階の観点から進化が十分でないことが、拡張型事例においては普及過程を停滞させる要因となりうることが示唆された。

次節では、上記のような要因を孕んだ各事例の普及過程において、社会起業家がどのような役割を果たしているかに着目して、さらに考察を進める。

6.2. 就労支援事業の普及過程における社会起業家の役割

前章の事例研究において、社会起業家が生み出した事業アイデアが持続性ある事業モデルとして確立され、さらに普及に至るまでを大きく3つの過程に整理してとらえた。3つの過程とはすなわち、「アイデア創出期」「持続性確立期」、そして「普及期」である。これら3過程は、本研究でベースとしたRogers（2003）では必ずしも順を追ってたどられるわけではなく、あるいは複数の過程が重複するケースも考えられると述べられているが、社会起業家に着目し、その取り組みとして社会イノベーション事例を観察している本研究では、概ね順番にこれら3つの過程をたどっている。

アイデア創出期はもちろん、持続性確立期や普及期では、その活動が事業の目的を達成するためのさまざまな意思決定が行われる。本研究ではこれらの意思決定の機能を含めた概念として「社会起業家」という言葉を用いているが、この社会起業家の意思決定機能が、各事例の普及過程においていかなる役割を果たしているか、本節において考察を深めることとしたい。また特に、アイデア創出、持続性確立、普及の各過程が他の過程へと移行するか、あるいは新たな過程が開始されるきっかけとなった意思決定は普及過程の進行または停滞に影響を与えていると考えられることから、社会起業家が抱える課題とその解決のために必要とされる支援にもつながる検討材料として、次節にまたがって取り上げていくこととする。

上記8事例の普及3過程の相対的進捗を考えると、完全に普及期に入っていると考えられるのは、拡張型事例に分類された「はらから豆腐」「プロップ・ステーション」「むそう」の3事例である。それに対して、具体的なインパクト増大の成果が観察されにくく、普及期の特定が難しい深密型事例については、明確に「Scaling Deep」を志向する形で事業モデルが確立されていると見なし、普及期に至っていると推測するほかない。ただし、前節において「Pre-Scaling Out」事例であると推測された「がんばカンパニー」と「!-style」の2事例については、拡張型事例の予備軍として拡張型3事例よりも手前、持続性確立期と普及期の境界領域に位置するものと考えられる。また、具体的な事業構想がありながら調査時点では実現していない「INC」事例については、アイデア創出期と持続性確立期の境界領域に位置するものと考えられる。

これらの位置づけを整理すると下図のようになる。

氏が理事長となって事業に専従すると、同年、第1号の認可施設「蔵王すずしろ」が開所され、豆腐の製造・販売事業が本格的に開始された。これ以降、「年々倍々で売り上げが伸びていった」と武田氏が話すとおりの事業は急成長し、「はらから豆腐」の普及過程の進行は一気に加速されたのである。

本事例においては、一般の市場経済の枠組みのなかで民間の事業者と同様の事業を行うことに係る知識や経験、あるいはそれらを有する人的資源やネットワークに長期間恵まれなかったことが、普及過程の進行にブレーキをかけていたといえるだろう。特に、社会福祉法人化後の事業の成長と普及はめざましく、そのきっかけとなった行政へのアクセスが長く得られなかったことが、本事例では普及過程を大きく停滞させる要因であったと考えられる。本格的に豆腐製造業を開始するには一定の設備投資も必要であり、一連の経緯からは、行政へのアクセスを得て社会福祉法人化を決断したことにより、普及過程を停滞させる要因から抜け出した事例であるように見受けられる。

一方、豆腐づくりの工程のなかでも特に技術の熟練を要し、製品の品質を決定づける工程でもある豆乳づくりと、豆乳ににがりを混入して製品化する工程とを切り離すことで、単純化された事業モデルの普及を実現しているのが本事例の普及過程の最大の特徴であった。豆乳から豆腐への製品化の工程は、豆乳づくりに比べれば比較的容易であるものの、やはりある程度の技術の修得が必要な工程であり、工程の切り離しによる単純化を経てもなお、本人が価値を創出する存在としての実感を得ることができる「仕事の質」の保障というミッションを維持できる事業モデルであったことは、本事例の普及要因のひとつであったろう。

アイデア創出期に就労の場を創設し、働く障害者の仕事の質を高めるべく長年にわたる試行錯誤を経て、一定の所得保障を実現する仕組みを創り上げて全国の障害者施設へ伝播させた。本事例の普及3過程は、武田氏が掲げる「働く場」「仕事の質」「所得」の保障という3つのミッションをそのまま体現しているようでもある。

以上のことから、武田元氏が果たした社会起業家としての役割で普及過程に影響を与えたと思われるのは、豆腐が収益性の高い商品であることを見抜き、豆腐製造業としてのスキームを障害者の就労支援事業に導入したことと、社会福祉法人化の決断と「手づくりとうふ工房」事業の創出したことの2点であったと考えられる。

「プロップ・ステーション」の事例では、竹中ナミ氏が社会起業家である。ヒアリング調査において竹中氏本人も「私はつなぎのメリケン粉」と何度も口にしているが、本事例において竹中氏は、米国の障害福祉の制度や考え方に触発されて「チャレンジドをタックスペイヤーに」とのスローガンとともにICT活用による障害者の就労支援という事業モデルを打ち出して以降、社会福祉法人化を経て、CCP事業の成功と東京事務所の開設により普及を達成するまで、一貫して営業・渉外役に徹している。

前章の事例概要で触れたとおりの、本事例の普及過程において竹中氏は三つの大きな出来事に遭遇している。第1は阪神・淡路大震災、第2は社会福祉法人化、第3は大手通信販売会社「フェリシモ」の矢崎和彦氏との出会いである。

阪神・淡路大震災の被災後の「プロップ・ステーション」のめざましい活動を大きく

取り上げたマスコミ各社は、当時たまたま大きな事件が続いていた関西地方に取材力の高い記者を配置しており、竹中氏は積極的に取材を受け入れて「プロップ・ステーション」の活動を広く公開した。企業からの仕事を受注するため法人化を迫られた「プロップ・ステーション」の前に成毛眞氏という強力な支援者が現れた。成毛氏が「プロップ・ステーション」の活動を知ったのは、竹中氏が精力的に広報活動を行った報道記事のひとつだった。成毛氏とマイクロソフト社の後押しを得て「プロップ・ステーション」の社会福祉法人化を果たした竹中氏は、活動を社会に拡げていくには「影響力があって、志を持っている人と一緒にやっていけるかどうか勝負」との思いから行政や自治体の会議の委員を積極的に引き受けてネットワーク構築に注力した。そうした会議のひとつで出会った「フェリシモ」の矢崎氏と意気投合して生まれたのが官・民・非営利活動連携という従来にないスタイルの就労支援事業「CCP」であった。

上記の経緯からは、偶然の契機が3つ連鎖している様子がうかがわれるが、連鎖する3つの出来事をつなぐ節目において、偶然の出会いをすべて普及過程を進行させる方向へと強く牽引する役割を竹中氏が果たしている。これは、ハイテク分野における特許ライセンス成立案件と非成立案件の要因分析を行った辻本・露木・渡辺（2008）において「Active Serendipity」と称されている事例の特許ライセンス成立経緯と非常によく似ている。すなわち、節目となるような出来事に際して、単なる偶然にまかせるのではない“active”な意思決定が行われることにより偶然の連鎖が惹き起こされ、それが大きな機会創出につながるという、特殊なセレンディピティ事例であるように思われる。こうした事例においては社会起業家の果たす役割はきわめて重大であり、普及過程の進行を左右する決定的な要因に、社会起業家自身になりうるリスクを孕んでいる事例といえる。

その意味で、本事例の普及過程が普及期に達したのは、「CCP」という事業モデルの創出にあたり「プロップ・ステーション」と「フェリシモ」と神戸市、というそれぞれに立場の異なる3者によるコラボレーション事業としたことで、社会起業家という1者の独善に走る虞のない事業モデルが構築できた点が大きいだろう。本事例においては、社会起業家自身が重度の心身障害を抱える娘をもつという強烈な私的原体験に端を発して取り組むべき課題が認識されており、ヒアリング調査において竹中氏が「（障害のある娘を残して）安心して自分が死ぬる日本にしてから死にたい」と述べていることから、制度的課題との認識がなされていることは疑いが無い。行政や自治体の会議への積極的な参加も、むしろ、制度的な課題があるからこそ、問題解決に影響力を及ぼし得る関係者とのネットワークを構築し、関係者を巻き込んで課題解決に向けた活動を拡げていこうという戦略の一端に他ならない。

以上のことから、竹中ナミ氏が果たした社会起業家としての役割で普及過程に影響を与えたと思われるのは、障害者の就労支援事業に専門性の高いスキルの修得というスキームを持ち込んだことと、官・民・非営利活動の3者連携のつなぎ役となって独特の事業モデルを創出したことの2点であったと考えられる。

「むそう」の事例では、社会起業家である戸枝陽基氏が、施設収容型で大人数に画一

的な福祉サービスを提供する従来の日本型福祉は間違っているのではないかとの問題意識を抱いたところから、障害ある人々が住みなれた地域で普通に暮らせる社会の仕組みづくりを目指すという、ノーマライゼーションの精神に根ざした活動理念が生まれた。

少子高齢化が進むなかでの障害福祉は、障害ある人々の生涯を少人数の他人が支えていける地域支援という枠組みにしていくほかないと考える戸枝氏は、個々の障害の特性に応じた働く場づくりや住む場所の確保、成年後見の仕組みづくりといった活動を、地元の行政や福祉に理解のある議員へのロビイ活動を含めた形で展開することによって、障害福祉事業をまちづくりとして実践している。

この事例では戸枝氏が、地域支援の障害福祉とは、町でたまたま入ったお店に普通に障害ある人々が働いているということであり、障害ある人たちのニーズに即した多様な活動形態・業態が求められると知恵を絞り、たとえば多動性の障害をもつ人が屋外で活発に働ける養鶏場や、身体・知的障害の人たちが営む雑貨店や喫茶店、対人恐怖を抱える人も他人と顔を合わせずに厨房で働ける飲食店など、具体的な業態に落とし込む部分で非常に大きな役割を果たしている。こうした事業モデルづくりと同時に、地域支援の福祉という全体的な仕組みづくりとそのための地域ネットワークづくり、またこれらの新しい仕組みを将来に向けて持続的に担っていく若い世代の人材育成ということを重視して、広く情報発信を行っている点が、本事例の普及要因の一端であった。

本事例の取り組みは、従来の日本の福祉制度そのものへの疑問から始まっていることもあり、当初から社会起業家が取り組むべき問題が制度的課題としてとらえられている。また、前章の事例概要で述べたように、自立支援法に関する議論が活発化し、戸枝氏自身も積極的に意見表明を行ってきた時期は、ちょうど本事例の事業モデルが確立され普及期に至ろうという時期と重なっており、自立支援法施行後のモデル事業ともいえるような発展経緯をたどっている事業モデルであることも、本事例の特徴であった。

以上のことから、戸枝陽基氏が果たした社会起業家としての役割で普及過程に影響を与えたと思われるのは、障害の種類や程度に合わせて作業分解と業態の再構成を実現したことと、課題当事者、周辺地域住民、地元行政、政策立案者、近隣地域のNPO、といったさまざまなレベルのステークホルダーを巻き込んだネットワーク構築の2点であったと考えられる。

ただし、これら普及3事例の社会起業家は、単純に事業を複製・拡大し拡張型の普及を志向することに対して積極的であるわけではない、という面もヒアリング調査の結果から見え隠れする。

「むそう」事例は、全体的な制度づくりを視野に入れた取り組みである側面の強い事例である一方で、戸枝氏はヒアリング調査において、金太郎飴のように同じサービスを他地域に展開するのでは「いままでと変わらないのではないか」という問題意識を持っています」とも述べており、障害ある人々が地域で普通に暮らせるまちづくりとしての障害福祉の実践を目指し、利用者のニーズと地域性を活かした事業を地域密着型で多角的に展開すると同時に、国の福祉制度に対する問題意識に基づいて、ロビイ活動も含めた広範な活動を展開していた。

一般の豆腐製造・販売事業者と同様の事業モデルである「はらから豆腐」事例も、この点ではやや消極的にみえる。「はらから豆腐」事例では、宮城県内に10施設を運営する一方、全国の障害者施設を対象に、豆乳からにがり豆腐を製造するノウハウを技術移転している。取り組みの普及に関連して武田氏は、「自分たちが消費者に売って儲けるだけじゃなく、全国の障害者施設の利益を保障していくという事業をやろうと発想を転換した。そのことによって、われわれの利益は多少減るとしても、それでも十分な利益が上げられるから、同業者をつくっていきこう、と。」とヒアリング調査で述べており、それ以外の形での事業の広域展開よりは障害者施設への普及を優先するというのが、本事例の社会起業家の普及に対する態度であった。

「プロップ・ステーション」事例では、社会起業家は就労支援事業の利用者と就労先となる企業、あるいは「プロップ・ステーション」と協力企業や行政、支援者などをつなぐステークホルダー・ネットワークの1ノードの役割を果たしていた。東京事務所の開設という形で子組織の増設も行っているものの、官・民・非営利活動の3者連携という事業モデルの構造上、「プロップ・ステーション」本体と子組織は、連携先の協力企業と利用者をつなぐ当該事業の窓口としての機能を果たしているに過ぎない。

上記を整理すると、「はらから豆腐」事例では、全国の障害者施設に問題解決手法を広めようと創出した「手づくりとうふ工房」事業を通じて、コミュニケーション・ネットワークが一気に拡大した。「プロップ・ステーション」事例では、「チャレンジをタックスペイヤーに」というスローガンを掲げた積極的な広報活動を通じて協力者・支援者を得たことから独特の事業モデルが一気に確立されるのとあわせ、コミュニケーション・ネットワークを拡大した。「むそう」事例でも、活動当初から、事業モデルの実践と併行して、全体的な仕組みづくりを視野に入れた情報発信とロビー活動、行政への働きかけなどを積極的に行ってきたことで、急速にコミュニケーション・ネットワークを拡大してきた。

こうした拡張型事例の社会起業家の役割と態度からは、個別の普及過程そのものへの働きかけ以外に、自らの事業モデル創出のきっかけとなった社会的問題の根底にある原因を追求し、その社会問題全体に対する解決手法としてさらに創出したアイデアが、何らかの形でコミュニケーション・ネットワークの拡大につながり、ひいては自らの事業モデルを普及期に向けて大きく加速させる結果となっていることがうかがわれる。

6.2.2. 深密型事例の普及過程における社会起業家の役割

深密型事例5事例のうち、「ばれっと」事例の社会起業家・谷口奈保子氏は、ヒアリング調査で「やがて「ばれっと」の理事を辞めたとしても、私は一地域住民として関わることには間違いなし、死ぬまで、「ばれっと」を見守り支え続けます。子育てをし、子どもを亡くし、そしてお墓もあって、まさしく正真正銘の地域住民ですから、見届ける義務があると思っています」とヒアリング調査で述べ、創業拠点への強い志向性を見せた。「ばれっと」の事例では、障害者の就労の場、余暇活動の場、生活の場の各セクションを、社会起業家の生活圏を拠点として近接した地域内に設置している。これは、

「福祉工場みたいに障害者だけを集めるのではなく、暮らしている町のど真ん中でやりたかった」という谷口氏の、障害福祉を一般化することへのこだわりの表れである。「ぱれっと」の活動方針では、関係者全員でのディスカッションによって物事を決定していくが、特にレストラン開設の経緯からは、この検討段階での谷口の並々ならぬ行動力がうかがわれる。本事例の社会起業家は、普及過程の全般において、関係者の総意を体現し実行に移すという大きな牽引力を発揮している。

「こころん」事例の社会起業家・熊田芳江氏は、農業を軸とする事業モデルの実現のために、さまざまな地理的条件を考慮のうえで創業拠点を選定しており、上記「ぱれっと」事例とは違う意味で、創業拠点への志向が強い。本事例では、熊田氏が障害者施設で事務職員として働きながら福祉を学び、その経験と知識を実践したいとの思いから立ち上げられた事例である。いわば、起業するべくして起業している本事例の活動経緯は、上記の創業拠点の選定をはじめ、地域ネットワークの構築を経た連携事業の立ち上げ、地域づくり事業としての助成金申請など、端々に計画性と戦略性がうかがわれる。本事例も「ぱれっと」事例と同様に、職員会・理事会を中心とした合議によって事業に係る意思決定を行っているが、本事例の普及過程にみられる計画性・戦略性は、熊田氏の判断によるところが大きい。「こころん」事例の普及過程においては、社会起業家が経営ブレーンとしての役割を果たしていると考えてよいだろう。

社会起業家・鈴木健一氏がヒアリング調査の冒頭で「できれば施設というハコモノではなくて、町全体、地域で、ひとり暮らしできるなり何なり、そういう地域を創りたいというのが私たちの望みです」と述べている「INC」事例も、当初から行政との協働による地域密着の活動として「INC」を立ち上げており、活動拠点への志向が強い事例といえる。本事例は、鈴木氏が地元小学校のPTA役員を務め、統廃合により閉校となる小学校の跡地利用に関わったことから、現在の活動拠点を得て立ち上げられている。鈴木氏はヒアリング調査から間もなく代表を「発展的に」辞任しているが、「INC」の活動をスプリングボードとして、就労支援事業を含む3つの事業構想の実現にまい進しており、本事例の社会起業家は「INC」の事業モデルを進化させる牽引力としての役割を果たしているといえる。

ここまで述べた「ぱれっと」「こころん」「INC」の3事例は、深密型事例5事例のなかでも、地域に深く根を張る「Scaling Deep」を志向している傾向が明確に表れた事例である。

「Scaling Deep」を志向する深密型事例の普及過程においては、拡張型事例のように具体的なインパクト増大成果が観察されにくいため、普及期の特定が難しいことは既に述べた。したがって、その普及過程において社会起業家が果たした役割についても、上述のように、取り組みの経緯とヒアリング調査における社会起業家の発言から推測するに留まるが、特にこれら「Scaling Deep」を志向する深密型3事例では、その活動経緯にある共通点がうかがわれる。いずれの事例でも、活動を開始して間もないアイデア創出期においては、拠点地域でのネットワークづくりを目的とした地域交流活動が中心であった。これは、拡張型3事例においては活動開始とほぼ時を同じくして事業モデル

が実行に移されていたのとは対照的である。「Scaling Deep」を志向する深密型事例においては、その活動拠点のコミュニティにおいて事業のインパクトを増大させることにエネルギーを集中するのであるから、事業モデルの創出と実行に先立って、その事業展開の地盤となるコミュニケーション・ネットワークを確立させようとする傾向にあるのは当然であろう。前章の最後に示した質問票調査に基づく要因分析結果においても、拡張型3事例に「Pre-Scaling Out」事例2事例を含めた5事例と、「Scaling Deep」を志向する深密型3事例の2群を仮定して行った追加検定の結果からは、「Scaling Out」を志向する事例に比べて、「Scaling Deep」を志向する事例に対する行政セクターの反応が好意的であることが示唆されていた。この普及過程の出発点におけるコミュニケーション・ネットワークの構築は、「Scaling Deep」を志向する深密型事例の社会起業家の最も重要な役割のひとつであろうと考えられる。

深密型事例のなかでも、前章において「Pre-Scaling Out」事例とされた「がんばりカンパニー」と「!-style」の2事例は、「Scaling Deep」を志向する上記3事例に比べると、普及過程における社会起業家の役割もやや明確である。

「がんばりカンパニー」事例では、最初に取り組みを始めた創業者である故・門脇謙治氏の存命中には、本事例の社会起業家と見做される中崎ひとみ氏との2人が社会起業家としての役割を果たしており、門脇氏が理念部分を、中崎氏がマネジメントと実務の面をそれぞれ代表する存在であった。社会起業家が2名いるという点では、「!-style」の田中・吉野両氏とよく似た態勢の取り組みであったとみられる。後で述べるが、「!-style」事例では、田中氏が理念を体現し、吉野氏が就労支援の現場実務に徹するという取り組み態勢であった。但し、「がんばりカンパニー」事例で中崎氏が社会起業家として果たした役割は、「!-style」の吉野氏とは大きく異なる。

「がんばりカンパニー」事例においては、建設業界での管理業務経験をもつ中崎氏が中心となって、クッキー製造という、ほぼ単一の製品に絞り込んだ製造業としてのビジネススキームを、障害者の就労支援事業としてのクッキー工房事業に導入してきた。中崎氏はメーカーとしての「がんばりカンパニー」のマネジメント役にほぼ徹してきているが、そのなかで特に「Social Enterprise」「Social Firm」といった社会的ミッションを掲げる営利事業体たることを強く意識している。この中崎氏の働きが、本事例の事業モデルを、就労支援事業として豆腐製造業を運営する拡張型事例「はらから豆腐」事例にきわめて近いものになっているのであって、ここが、事業のマネジメントと実務面の代表として中崎氏が負ってきた役割の中核部分であろう。

したがって、本事例の普及過程において社会起業家が果たしてきている最も顕著な役割は、就労支援事業への製造業スキームの導入であるといえる。ただし、本事例は、門脇氏に分担されていた理念部分の役割を中崎氏が引き継いでいく途中経過にあることから、持続性確立期にあって中崎氏の社会起業家としての役割が変容しつつあるとみられる。その意味で、本節冒頭で述べた拡張型事例3件の社会起業家が、普及過程そのものへの働きかけのほかに、事業モデル創出のきっかけとなった社会問題全体に対する解決手法を創出することでコミュニケーション・ネットワークの拡大につながるという役

割をも果たしていたのに比べると、本事例ではこの部分の役割が、拡張型事例の社会起業家に比べると現時点では希薄であるといえる。

一方、「!-style」事例は、障害者施設で生産された製品を障害ある人々による製品・商品であることが分からない形で一般市場に流通・販売する目的で、専門家のスキームを注入して製品・商品の品質を飛躍的に向上させるという事業モデルであった。本事例では、レストラン経営者である田中純輔氏がこうした経営理念を含めた事業経営面を、障害の特性や程度に応じた作業分解など就労支援事業の福祉的な側面を吉野智和が代表する形で、2人の社会起業家が役割分担している。

本事例では、外部デザイナーによる商品デザインやプロの調理師による技術指導など、外部から専門家スキームを注入している。拡張型事例の「はらから豆腐」事例では、にがり豆腐製造のノウハウを、試行錯誤を重ねながら独自に培ってきたのに比べると、就労支援事業に、商品デザインや食品調理の専門家が参画するという事業モデルは特徴的であり、本事例の普及過程において本事例の普及過程において社会起業家が果たしている最も顕著な役割は、こうした専門家スキームの導入であるといえる。専門家スキームの導入にあたり、吉野氏が行っている作業分解は、拡張型事例「むそう」で戸枝氏が果たしている役割とも似ているが、戸枝氏の作業分解は、飲食店や雑貨店など、ひとつの業態として再構成されていたのに比べ、本事例の吉野氏の作業分解は、陶器雑貨の製造や食品加工の工程のなかでの分業に留まっている点で、違いがみられる。

ヒアリング調査において吉野氏は、現在はこの就労支援事業に軸足を置いた事業展開であるが、将来的には他の障害者施設へもコンサルティング事業を通じて技術指導や中間支援を行っていきたいと考えている、と将来展望を語っている。本事例では、やはり拡張型事例である「プロップ・ステーション」事例のCCPと同様に、大手通信販売会社「フェリシモ」のカタログ販売などを通じて市場に流通・販売を行った実績も出ている。「プロップ・ステーション」事例と事業モデルの類似が指摘される本事例だが、「プロップ・ステーション」事例の竹中氏が、障害者本人が専門的な技術・知識を修得するための専門家スキームの導入を外部専門家と連携する形で行ったのに比べ、本事例では、外部専門家からのデザイン面での専門性を導入しているものの、田中氏が運営する株式会社を通じての専門家スキーム導入に頼る側面も強く、「プロップ・ステーション」事例に比べると現時点では小規模な連携ネットワークであると考えられる。拡張型事例3件の社会起業家が、普及過程そのものへの働きかけのほかに、事業モデル創出のきっかけとなった社会問題全体に対する解決手法を創出することでコミュニケーション・ネットワークの拡大につながるという役割を果たしていたという点からいえば、先に述べた「がんばカンパニー」事例と同様、本事例でもこの部分の社会起業家の役割が、拡張型事例の社会起業家に比べると希薄であると思われる。

以上のように、拡張型事例3事例のいずれの社会起業家とも、共通点と相違点の両方をもつ本事例は、社会起業家が果たした役割という観点からも、「Scaling Out」志向に移行する可能性の高い普及過程となっている事例といえる。

6.2.1.節および本節の考察をもとに、ヒアリング調査を行った8事例の普及過程における社会起業家の役割を整理したものが、下表である。

表 6-7 普及過程における社会起業家の役割

事例名	社会起業家	社会起業家の役割
はらから豆腐	武田 元	・製造業スキームの導入 ・「手づくりとうふ工房」事業の創出
プロップ・ステーション	竹中ナミ	・専門家スキームの導入 ・官・民・非営利活動3者連携のつなぎ役
むそう	戸枝陽基	・作業分解と再構成による多様な職種の創出 ・多様なステークホルダーとのネットワーク構築
がんばカンパニー	中崎ひとみ	・製造業スキームの導入
!-style(イクスクラメーション・スタイル)	田中純輔 吉野智和	・専門家スキームの導入
ばれっと	谷口奈保子	・関係者の総意の体現と実行
ころん	熊田芳江	・事業経営のブレーン
板橋ノーマライゼーションクラブ(INC)	鈴木健一	・事業モデルの進化を牽引

(筆者作表)

6.2.3. 事業モデルと普及過程における社会起業家の役割

前節において、拡張型事例と深密型事例とで類似の事業モデルが見受けられることから、深密型事例のなかには、「Scaling Deep」を志向する事例のみならず、事業モデルの発展段階が未成熟であることから深密型事例に含まれている「Scaling Out」志向の予備軍「Pre-Scaling Out」事例が含まれていることを指摘した。そこで、深密型事例5事例について、事業モデルの観点から、拡張型事例と同様の普及パターン分類が可能であるかどうかをここで検証する。

まず、「Pre-Scaling Out」事例と思われる「がんばカンパニー」と「!-style」の2事例である。「がんばカンパニー」事例の事業モデルは、就労支援事業としてのクッキー製造であった。イノベーション・タイプを敢えて分類するとすれば、製造施設の増設が計画されており、これを子組織の増設と考え、同一の目的をもつ一組織として人員や資源を拡張する「組織モデル」とするのが妥当であろう。同一の運営者が子組織を増設するのであるから、この場合の普及手法は「Branching（拠点複製）」となるであろう。

事業モデルの類似が指摘された拡張型事例「はらから豆腐」事例の普及パターンは「組織モデル—Affiliation（連携）」型であったことから、普及手法が異なるものの、イノベーション・タイプとしては、「がんばカンパニー」事例は、同じ製造業である「はらから豆腐」事例にきわめて近いと考えられる。

この点を踏まえて、先の表 6-7 に挙げた社会起業家の役割を比較すると、拡張型事例「はらから豆腐」では、就労支援事業に製造業スキームを導入した後、本事例の普及過

程を大きく加速させることになった「手づくりとうふ工房」事業という新たなアイデアを創出しているのに対し、「がんばカンパニー」事例では、就労支援事業に製造業スキームを導入した後、社会起業家は当該事業のマネジメントに徹しており、新たなアイデア創出は行われていない。新設組織による新規手法の実践を通じてインパクト拡大成果が生み出される「組織モデル」の事例では、社会起業家が一定の活動成果を上げながら、事業モデルの普及過程に関わりのある新たなアイデアを継続的に創出していけるかどうかによって、拡張型と「Pre-Scaling Out」に分かれることを示唆する例といえるのかも知れない。

一方、「!-style」事例のイノベーション・タイプは、対象コミュニティに従来なかったサービスや機能を提供する組織が新設されたわけではないことから、同一の目的に資する一連の活動として人員や資源を拡張して行く「プログラム」であろう。生産活動の拠点である「!-factory」での就労支援事業は、陶器雑貨の製造や食品加工という製造業に近い業態ではあるが、連携先の企業や飲食店舗等を増やしていくことでインパクトが拡大されていく事業モデルであることから、普及手法は「Affiliation（連携）」である。

「!-style」事例の事業モデルは、拡張型事例「プロップ・ステーション」との類似が指摘されていた。「プロップ・ステーション」事例の普及パターンは「プログラム－Affiliation（連携）」型であったから、「!-style」事例は、イノベーション・タイプと普及手法のいずれにおいても、きわめて拡張型事例に近いと考えられる。

しかし、これら2事例社会起業家の役割を比較すると、上記「はらから豆腐」事例と「がんばカンパニー」事例にみられたのと同様の違いが認められる。拡張型事例「プロップ・ステーション」では、社会起業家が就労支援事業に専門家スキームを導入した後、自らがハブとなって官・民・非営利活動の連携ネットワークが形成されている。それに対して「!-style」事例では、社会起業家が2名で役割分担をしていることもあり、就労支援事業のコンセプトが社会起業家によって打ち出され、専門家スキームが導入された後は、事業運営の実務面に重きが置かれており、新たな連携ネットワークを形成するという役割はやや希薄である。「プロップ・ステーション」事例と「!-style」事例は、

「Affiliation（連携）」を普及手法とする「プログラム」の事例では、社会起業家が新たな連携ネットワークを継続的に形成していけるかどうかによって、拡張型と

「Pre-Scaling Out」に分かれることを示唆する例と思われる。

「Pre-Scaling Out」事例以外の深密型事例3事例は、明らかに「Scaling Deep」を志向する事例であり、拡張型事例との事業モデルの類似性も見出し難いが、敢えて普及パターン分類にあてはめるとすれば、以下のようになるだろう。

「ぱれっと」事例は、NPO 法人と株式会社の2つの組織形態を併用して、クッキー工房とレストランという2つの業態の就労支援事業を運営している。グループホームと余暇活動施設を含めると4つのセクションを一定の地域内に設置してきており、また、別法人であるものの、同一人物を代表者とする子組織の増設ととらえるならば、イノベーション・タイプは「組織モデル」、普及手法は「Branching（拠点複製）」ということになるだろう。但し、本研究で対象としているのは障害者の就労支援事業であることか

ら、厳密にはクッキー工場の次にレストランを創設したことが「Branching（拠点複製）」にあたるかどうか、また、近接した地域内での類似施設の増設が「Branching（拠点複製）」にあたるのかどうか、といった議論の余地がある。

「こころん」事例は、「ぱれっと」事例と同様にグループホーム、生活支援センター、就労支援施設としての直売カフェの3セクションを、やはり一定の地域内に設置・運営している。一見すると「組織モデル」にも思われるが、就労支援事業の中核施設である直売カフェでは、地元農業生産者による農産物・加工品だけでなく、地元農家・醸造業者との連携プロジェクトである「里山再生プロジェクト」において生産された米や味噌、酒などの加工品を販売しており、実態としては、生産から加工、販売までの一連の業態を包摂した総合的な連携プログラムである面が強い。したがって、イノベーション・タイプは「プログラム」、普及手法は「Affiliation（連携）」ということになるだろう。

最後に、「INC」の事例は、就労支援事業の構想がすでに実現していると仮定して普及パターン分類を行うならば、イノベーション・タイプは同一の目的に資する一連の活動として人員や資源を拡張して行く「プログラム」、普及手法は、農業用肥料の原料調達先としての連携先を増やすことによってインパクトを拡大していくことから「Affiliation（連携）」が妥当であろう。

これら3事例の社会起業家はいずれも明確に「Scaling Deep」を志向しており、普及期の特定が難しいことから、普及過程において社会起業家が果たしている役割も、アイデア創出期から普及期にかけて、継続的に果たされているであろうと推測される。

以上、本節で述べた障害者就労支援分野の8事例の社会起業家が普及過程において果たした役割とその時期を、下表に整理しておく。

表 6-4 社会起業家の役割と時期

事例\普及過程	アイデア創出期	持続性確立期	普及期
はらから豆腐		製造業スキームの導入	「手づくりとうふ工房」事業
プロップ・ステーション	専門家スキームの導入	3者連携	のつなぎ役
むそう	多様な職種	多様なステークホルダー	とのネットワーク構築
ぱれっと		関係者の総意の体現と実行	
こころん		事業経営のプラン	
がんばカンパニー		製造業スキームの導入	
!-style	専門家スキームの導入		
INC	事業モデルの進化	を牽引	

(筆者作表)

6.3. 就労支援事業の制度的課題と解決支援

本節では、就労支援分野の8事例の社会起業家が、その普及過程においていかなる困難に直面したか、その困難をどのように乗り越えたか、そして一連の普及過程に制度的課題があるとすれば、どのような解決支援が求められているのかという論点を中心に、拡張型事例と深密型事例に分けて最終考察を行う。

6.3.1. 拡張型事例の制度的課題と解決支援

「はらから豆腐」の事例では、障害者の所得保障を目指して創出された事業モデルは豆腐の製造・販売を行う一般の営利企業と同じものであった。長年にわたる物販活動を通じて豆腐の商品としての収益性が高いと確信したことと、にがりを用いる豆腐作りの難しさが働く障害者の仕事の質の確保と価値創出の実感につながると考えられたことから生まれた事業モデルであり、社会起業家が新設した組織が、豆腐の製造・販売という、障害者の就労支援事業としては全く新規の手法を用いて課題解決を図った「組織モデル」の拡張型事例である。

ヒアリング調査において武田氏が語ったところによれば、本事例の創業拠点である宮城県柴田郡柴田町は、県内で唯一高等部のある肢体不自由養護学校が設置されていたにもかかわらず、地域に暮らす障害者の働く場である通所施設はひとつも無かった。オイルショックによる不況も手伝って職を失い追いつめられる卒業生の実態を見かねた武田氏らが、無認可の共同作業所を開設したのが「はらから豆腐」の取り組みの発端であった。その後10余年にわたる試行錯誤を強いられるものの、武田氏の問題意識としては、1983年の「はらから共同作業所」開設が制度的課題に対するひとつのソリューションであった。以上の経緯から、本事例では、当該事業モデルが創出されるアイデア創出期以前に制度的課題が存在していたと考えられる。

ここで、先に6.2.1.節で考察した拡張型事例の社会起業家の役割を振り返ると、拡張型3事例の社会起業家には共通して、個別の普及過程そのものへの働きかけ以外の役割があった。事業モデル創出のきっかけとなった社会問題全体に対する解決手法として新たなアイデア創出を行ったことが、コミュニケーション・ネットワークの拡大につながっていたのが、拡張型事例の社会起業家に共通する役割であった。「はらから豆腐」事例では、「手づくりとうふ工房」事業の創出がこれにあたる。同様の問題に向き合っている全国の他の障害者施設が、障害者の就労の場を、大きな設備投資なしに開設できるように工夫された、本事例の事業モデル独特の普及事業であった。したがって、この「はらから豆腐」事例では、普及過程の最初のアイデア創出期においては、地域に暮らす障害者の働く場が無いという制度的な要因を孕んだ困難の直接の当事者として個別の解決手法を生み出し、その事業モデルの持続性が確立された次の段階として、問題の根底にある制度的課題そのもの、すなわち、障害者の就労の場が就労所得による自立生活を望む障害者のニーズを満たすだけの通所施設・就労支援事業が提供されていないという問題全体の解決策として、当該事業モデルの普及につながる新たなアイデアを創出する、という、二段構えの事例であったとみることができる。

「はらから豆腐」のこの二段構えの普及過程は、障害者の就労支援問題という制度的課題を孕んだ解決すべき問題のほかに、社会起業家によるアイデア創出から持続性が確立されるまでに10余年という長い歳月を要している点で大きな困難に直面したことによる例であったといえる。浅野知事（当時）との出会いという偶然の機会から社会福祉法人化を経て一気に事業モデルの持続性を確立し、急速に普及過程の進行が加速されたことを考えると、本事例が持続性確立に長い時間を要した背景には、ボランティアによる活動を余儀なくされていた理由の部分にも課題がうかがわれる。この部分の課題が解消され、事業内容に適した組織形態へと組織化が図られたことが、本事例の普及過程が加速される原動力となっている。同一の目的をもつ一組織として人員や資源を拡張する「組織モデル」の事例の普及過程において、組織化ということがひとつの大きな普及要因となりうることも示唆される事例である。組織化に際し、選択する組織形態によって普及過程に影響があるかどうかは、今後の研究に委ねるが、障害者の就労支援分野における社会起業家事例が直面する困難のなかには、法人制度にも何らかの関わりがある問題も含まれていることがうかがわれる。

イノベーション・タイプがともに「プログラム」であった拡張型事例「プロップ・ステーション」と「むそう」では、社会起業家のもともとの問題意識が国の障害福祉制度のあり方に対する疑問あるいは不安に端を発しており、解決すべき課題のとらえ方が全体俯瞰的であった。どちらの社会起業家も、就労支援事業のかたわら障害福祉分野の制度設計に係る情報発信を積極的に行っており、自らの率いる就労支援事業が普及過程において直面した困難の背景に制度的課題の存在を認識した点で、両者の態度は似ている。

「プロップ・ステーション」事例の竹中氏は、自治体等の政策会議の委員を数多く務め、中央省庁においても非公式・非公開の勉強会を定期的で開催するなど、制度的課題の解決に最も影響力を持つ行政セクターとのネットワーク構築に余念が無い。ゼロからの社会福祉法人化という大きな困難に直面した際にも、厚生省との直接交渉や基金の1億円の調達に成功して乗り切った背景には、竹中氏の強力なネットワーク力があつた。

「プロップ・ステーション」事例の場合の、拡張型事例の社会起業家に共通する役割を具体的にみると、セレンディピティ的な側面は見受けられるものの、積極的・効果的な広報活動を通じた協力者・支援者との出会いから、独特の連携事業スタイルの事業モデルを生み出したことであると考えられた。本事例では、普及過程の最初のアイデア創出期から、障害福祉制度そのものに制度的な課題があるにとらえられていたことは、ヒアリング調査において竹中氏が、高齢者福祉が介護保険制度という形で社会化されたことを引き合いに出しながら、障害福祉については「まだ社会化されていないのです」と述べていることから明らかであった。社会起業家自身が重度の障害を抱える娘の母親であることに加え、障害者への意識調査を独自に行い、障害者の就労の場が就労所得による自立生活を望む障害者のニーズが満たされていないという実態を把握したうえで事業モデルが生み出された本事例においては、個別の問題解決としての事業アイデア創出と、問題全体の解決策として、当該事業モデルの普及につながる新たなアイデアを創出する、という2つのアイデア創出がほぼ併行して行われた事例であり、制度

的課題を孕む障害者の就労支援問題を、同時に社会起業家自らが当事者である個別の問題としてもとらえていたことが、積極的なコミュニケーション・ネットワーク拡大へとつながったとも見受けられる事例であった。

一方、「むそう」の戸枝氏も、障害福祉分野の団体役員等を数多く兼任する一方、障害福祉に理解のある地元議員の選挙活動を応援するなど、政治へのコミットも含めた行政セクターとの関係構築に積極的に取り組んでいる。本事例でもやはり、普及過程の最初のアイデア創出期から、障害福祉制度そのものに制度的な課題があるととらえられていたことは、ヒアリング調査冒頭において戸枝氏が、「日本の福祉はビジネスモデルとしてすごくいびつです」と述べていることから明らかであった。社会起業家が家族に障害者をもつことに加え、公立の福祉施設での勤務経験を通して強い問題意識をもったことから事業モデルが生み出された本事例においても、個別の問題解決としての事業アイデア創出と、問題全体の解決策として、当該事業モデルの普及につながる新たなアイデアを創出する、という2つのアイデア創出がほぼ併行して行われた事例であることがうかがわれる。「むそう」事例もまた、制度的課題を孕む障害者の就労支援問題を、全体的な問題であると同時に社会起業家自らが当事者である個別の問題としてもとらえていたことにより、積極的なコミュニケーション・ネットワーク拡大と普及過程の加速につながった事例であると考えられる。

仕組みづくりやまちづくりといった俯瞰的な視点から障害福祉に取り組むこれら「プロップ・ステーション」と「むそう」の2事例の社会起業家は、自らの事業を取り巻く環境に対する評価がシビアである分、解決しようとする問題の背景にある制度的課題に、解決支援を待たずに取り組み、乗り越えようとするバイタリティをもつ。アプローチは多少異なるが、どちらの事例の社会起業家も、「Social Entrepreneurship」と呼ばれる社会起業家の本質を体現した好例であろう。

6.3.2. 深密型事例の制度的課題と解決支援

前節の初めにおいて図 6-2 に示した 8 事例の普及過程の相対的進捗で、アイデア創出期と持続性確立期の境界領域に位置づけられたのが「INC」事例であった。個人によるボランティア活動から始まり、事業アイデアの創出と事業主体の組織化へと駒を進めつつある本事例は、社会起業家の取り組み事例の多くが普及過程において遭遇してきた数々の困難にちょうど直面している事例であるともいえる。

前節までの考察のなかで、深密型事例と「Pre-Scaling Out」事例を分けるのは、「Pre-Scaling Out」事例と拡張型事例の普及要因の違いからは、特に事業運営面での事業モデルの成熟度合い、普及過程における社会起業家の役割の違いからは、イノベーション・タイプが「組織モデル」であれば継続的なアイデア創出の有無、普及パターンが「プログラム-Affiliation（連携）」であれば継続的な連携ネットワークの形成の有無であろうことが示唆された。「INC」事例は、事業モデルが未だ実行されていない段階にあり、かつ、具体的なインパクト拡大成果が観察されれば普及パターンが「プログラム-Affiliation（連携）」となるであろうと推測される事例であることから、普及過

程においてどのような困難に直面するか、また、それをどのように乗り越えるかが、事例の普及志向に影響を及ぼすのかどうかを観察するのに適した事例であると思われる。

そこで本節では、この「INC」事例を例として、障害者の就労支援分野における社会起業家の取り組みがどのような困難に直面しており、どのような解決策が考えられているのかを観察するとともに、普及志向および制度的課題と解決支援の観点から考察する。

この事例では、社会起業家の役割を果たしている鈴木健一氏がこれまでのボランティア活動を発展させる形で事業アイデアを創出し、「INC」の代表を辞したうえで事業構想の実現に着手したばかりであった。この鈴木氏の事業アイデアに基づく就労支援事業は、農業用肥料の生産施設を設置するための用地がすでに確保されているものの、調査時点においては、障害者施設の設置を敬遠する周辺地域住民との意見調整が必要な状況が発生していた。

鈴木氏は、「INC」の就労支援事業が現実に始動するまでには今後2~3年を要するであろうと見込んでいる。その理由として、ヒアリング調査では、以下の3点が挙げられた。第1には、上述の施設周辺住民との意見調整、第2にはスタートアップ時に必要な設備投資資金の調達、そして関連して第3に、本事業に最適と思われる事業主体の組織形態である。

第1の周辺住民との意見調整は、事業所設置の用地は確保できているものの、農業用肥料を扱う事業内容であることから悪臭発生への懸念と、障害者施設が近隣にできることへの抵抗感が周辺住民の間に根強く、調査時点においては交渉が難航しているところであるとのことであった。これは本事例の就労支援事業の具体的な内容に固有の困難である面も強く、「プログラム」型の事例がすべて直面するであろう困難とは考えられない。したがって、第1の困難は、個別の事例において解決が図られる性質の困難と考えてよいだろう。

第2の資金調達については、「INC」が現時点では法人格をもたない任意のボランティア活動グループであることから、就労支援事業の事業主体として組織化する際の設立資金と、事業施設の設置に伴う設備投資の資金の両方が必要である。後者は金額が大きく、鈴木氏個人での調達には時間がかかる問題である。障害ある人々に就労の場を提供し、「ちゃんと普通に給料を払いたい」という起業趣旨に照らせば、営利を目的とする事業として就労支援事業を展開する必要がある。「それができる以上の営利は求めないとしても、寄付ではなく株券出資という形で賛同してもらおうほうが理にかなっているのではないか」とも鈴木氏は述べている。調査時点では、本事業の立ち上げ資金は関連団体からの寄付を募って調達する方向で検討されていた。スタートアップ資金の調達は、問題解決にビジネス手法を用いる社会起業家が共通して直面する困難であるが、社会起業家に限らず、新規事業の起業に取り組む起業家全般に共通する問題でもあることから、起業助成など各種支援策が講じられてきている。したがって、第2の困難は、本事例固有の問題ではないが、個別の事例において解決を図ることが可能な困難といえる。

第3は、組織形態の問題である。就労支援事業のための組織形態について鈴木氏は、NPO法人か株式会社かの選択に迷いがあるとヒアリング調査で述べている。「自分が

仕事も稼ぎもなくして人の面倒をみることなんてできない」との考え方を共有して任意団体としての「INC」の活動をボランティア（無報酬）で、かつ費用のほとんどかからない啓発活動の形で続けてきたこともあり、初期投資も運営費用もかかる営利事業として就労支援事業を始めるにあたっては、自身の関わり方を含めて最善と思われる組織形態としたい、というのが鈴木氏の考えである。

本研究の第3章において、社会起業家事例の組織形態の変遷について概観した。活動開始から調査時点までの間に組織形態に変化のあった31事例のなかでは、法人格をもたない任意団体やボランティアなどの非営利活動から開始された事例が、営利活動に適した組織形態である株式会社への組織化を選択したケースは1事例だけであった。また、社会起業記事例84事例全体では、NPO法人主体の27事例と拮抗する26事例が株式会社主体の事例であったが、特に就労支援事業が属する「保健・医療・福祉」分野の18事例中では、社会福祉法人主体が7事例、NPO法人主体が5事例あったが、株式会社主体の事例は2事例に留まった。これらは、「保健・医療・福祉」分野の社会起業家事例では社会起業家が営利事業を最優先の目的としない傾向が強いことの表れであろうと考えられる。

その一方で、障害者の所得保障に直結している就労支援事業は、鈴木氏が言うように「ちゃんと普通に給料を払」うための収益を上げることが欠かせないビジネスであり、営利と非営利の価値観を両立させることを目指すという意味では、経済活性化など他の事業分野の社会起業家事例と変わらない。就労支援分野の8事例中には、任意団体の「INC」のほかに社会福祉法人主体事例が4事例とNPO法人主体事例が3事例含まれているが、社会福祉法人主体の事例のなかにもNPO法人との2形態併用型事例が出てきており、こうした事例は、事業目的を福祉に限定した組織形態である社会福祉法人が、障害者の支援を目的とした営利事業を中核事業とできない限界から登場してきていると考えられる。

第4章の最後で、「保健・医療・福祉」分野の社会イノベーション事例18事例について、その普及手法に基づく分類と法人形態との関連をみたところ、拡張型事例の傾向として、「プログラム-Dissemination（伝播）」型の普及パターンをもつ2事例が、ともに社会福祉法人とNPO法人という2つの異なる組織形態を併用している事例であったことから、他者とのネットワークもしくは他者による模倣を通じてインパクトが拡大される「プログラム」型のイノベーションの場合には、単体の組織形態に比べて複数の組織形態併用の事例のほうが、異分野・異業種にまたがるコミュニケーション・ネットワークが形成されやすく、インパクト拡大効果が大きいのではないかと推察された。

しかし、「INC」事例では、社会福祉法人は組織化の選択肢には含まれておらず、社会福祉法人主体の事例となる可能性はきわめて低い。ヒアリング調査で鈴木氏が明言した選択肢は、NPO法人と株式会社の2形態である。就労支援分野の8事例のうち、NPO法人主体事例では、3事例のうち2事例が、この2形態を併用する組織形態をとっている。これら2事例は「Pre-Scaling Out」事例である「!-style」事例と深密型事例である「ぱれっと」事例であり、いずれも、従来は完全な非営利活動と考えられてきた福祉事業と、

就労支援事業として収益を上げる営利事業としての事業展開を両立させたハイブリッド型の事業体であることを強く志向する事例である。「INC」事例でも、NPO 法人単体、もしくは株式会社単体というほかに、NPO 法人と株式会社の併用型という選択肢が考えられよう。

2 形態併用型の「!-style」事例と「ぱれっと」事例は、前節で、前者の普及パターンが「プログラム－Affiliation（連携）」、後者は「組織モデル－Branching（拠点複製）」と推測された。「INC」事例の普及パターンは「!-style」事例と同じ「プログラム－Affiliation（連携）」と推測されており、「INC」事例で 2 形態併用型の組織形態が選択された場合には、「!-style」事例と同様に「Pre-Scaling Out」事例となっていく可能性も考えられる。また、事業モデルに何らかの変更が生じ、普及パターンが「組織モデル」となったとすれば「ぱれっと」事例のように、あるいは組織形態として NPO 法人単体が選択された場合には「こころん」事例のように、「Scaling Deep」を志向する事例へと進化していくことも考えられる。株式会社単体が選択された場合には、本研究でヒアリング調査を行った 8 事例には含まれなかったが、「障害者によるパン製造・販売」事例のような事業展開が想定される。

いずれにしても、事業主体の組織形態の選択は、個別の事例のその後の普及志向を左右すると考えられ、これは、営利と非営利の価値観が複雑に絡み合う障害者就労支援分野の社会起業家が典型的に直面する困難であるといえる。特に、社会福祉法人という公益法人が選択肢に含まれる就労支援分野においては、公益法人による営利事業の実施という問題に対する制度的な解決も求められるところであり、これは、障害者就労支援分野の社会起業家が直面する制度的課題のひとつであるといっていよう。

本節では、「INC」事例にみられる 3 つの困難について普及志向と制度的課題の観点から考察を行った。第 1・第 2 の課題は専門家による支援や起業助成などの支援策が考えられるものの、基本的には個別の事例において解決が図られる種類の困難であったが、第 3 の課題は、事例個別の困難という性質のほかに、社会起業家の取り組みに適した法人制度に対するニーズ、という制度構造的な問題を孕んでいた。

特に本研究で取り上げた障害者の就労支援分野の社会イノベーション事例では、障害者の所得保障が重要な事業目的のひとつでもあり、民間営利事業との連携事業や、民間営利事業と類似の事業モデルも少なくない。障害福祉分野からみればまったくの異分野・異業種との連携事業や類似事業を実施するとなれば、必然的に異分野・異業種とのネットワーク形成が求められることになる。その意味では、法により事業内容が一定の制約を受ける社会福祉法人と、活動の種類が限定されているものの、裁量範囲が比較的広い NPO 法人、という 2 つの組織形態を使い分ける「むそう」のような事例が登場しているということは、ひとつには、異分野・異業種にまたがるコミュニケーション・ネットワーク形成のニーズに応える組織形態の選択肢が、障害福祉分野においては乏しいということの表れではないだろうか。

従来この分野の事業を担ってきた社会福祉法人は、新規に立ち上げられた事業にとつ

では法人格を得るためのハードルが高すぎるほか、事業目的を福祉に限定した公益法人であるため、営利事業の実施を法人の事業目的とすることはできない。補助金の交付が無い第二種社会福祉事業を行う社会福祉法人として認可を得た「プロップ・ステーション」は拡張型事例ではあるが、偶然の連鎖によって協力者と資金援助者を得たことで普及に漕ぎつけた特殊なセレンディピティ事例であった。

法人格の取得が容易な NPO 法人は、自立支援法の施行によって障害者の就労支援事業への参入の道が拓かれたものの、公益性の高い事業でありながら完全に自立的な運営を強いられ、民間営利事業との競争に耐える事業モデルの創出と確立は容易なことではない。株式会社と NPO 法人を使い分けながら営利事業と障害福祉事業のバランスを取る「!-style」のような事例が生まれているのも、障害福祉事業にビジネススキームを採り入れるという、公益事業と営利事業のハイブリッド的な事業領域である就労支援事業の特殊性を包摂できる適切な組織形態が、日本の法人法制上では存在しないためである。社会的ミッションを掲げる営利事業として「Social Enterprise」を目指していると語る「がんばんカンパニー」の中崎氏や、障害者の就労支援を営利事業として起業したいと考える「INC」の鈴木氏のような社会起業家が登場してきている現在、法人法制の構造的な見直しが必要だとされていると言わざるを得ない。

第7章

本研究の結論と今後の課題

7. 本研究の結論と今後の課題

7.1. 本研究の結論

本研究では、社会イノベーション事例の普及過程について、インパクト拡大・増大志向に基づく事業モデル分類を中心とする事例分析と、特に障害者の就労支援分野における社会イノベーション事例については社会起業家に対するヒアリング調査および質問票調査による個別の事例研究を行い、事業モデルの普及の視点から、具体的な事例において普及過程の進行を促進もしくは停滞させる特徴的な要因と普及過程における社会起業家の役割を見出すことにより、当該分野における社会起業家の取り組みが直面する制度的課題とその解決支援のあり方について、以下のような構成で研究した。

第1章は、現代社会において多様化・複雑化の一途をたどる身近な社会問題に対して従来にない新しいソリューションを提供する社会起業家の存在に注目が集まっているのが世界的な潮流である一方で、これら社会起業家やその取り組みに関する学術研究が日本においては始められたばかりであることを背景として、本研究では具体的な事例研究を通して社会起業家の取り組みの普及過程から特徴的な要因を抽出することをテーマとする旨を述べた、本研究の導入部である。

第2章では、「先行研究からみた社会イノベーション」と題し、社会イノベーションと呼ばれる取り組み事例の多くにおいて事業・活動の主体となっている社会的企業や社会起業家を対象とする学術研究を、同テーマの先行研究が一定の盛り上がりを見せる1990年代以降の文献を中心に広く整理した結果、社会的企業研究あるいは社会起業家研究が非営利組織・非営利活動に関する研究のひとつとして起こり発展を遂げてきた経緯には、欧州と米国とで違いがみられることが明らかとなった。

欧州においては主に、社会福祉分野における社会的企業に関する研究が代表的であり、その背景には、EU諸国の主要政策目標と位置づけられる「社会的排除との闘い」の精神が反映されていることがうかがわれた。一方、米国においては、主要大学における非営利組織のマネジメント研究において、非営利組織による収益事業としての社会的企業を対象とする社会的企業研究が起こり、その取り組み主体である社会起業家に着目した社会起業家研究が発展してきた。

近年の米国における社会起業家研究は、従来の社会的企業のマネジメントに着目する社会的企業学派と、社会起業家による社会イノベーションに着目する社会イノベーション学派とに大別されることも、先行研究から明らかとなった。技術革新に関する企業戦略研究が中心であったイノベーション研究においても、社会イノベーションと呼ばれる事例に着目する研究が存在することから、社会イノベーション学派では、こうした取り組みを、社会変化を生ぜしめるイノベーションの一種ととらえ、その普及過程に着目したイノベーション普及研究をも巻き込みながら、新たな研究領域を形成しつつある。社会起業家による社会イノベーション事例の事例研究を行う本研究では、この米国の社会イノベーション学派の社会起業家研究を中心的に参照した。

これらの欧米における社会的企業・社会起業家研究の盛り上がりを受け、日本においても同テーマの研究文献が少数ながら散見されるようになってきている。こうした日本

における社会的企業・社会起業家研究の現状についても触れたうえで、本章の最後では、社会起業家を、革新的な手法による課題解決の主体ととらえるだけでなく、自らの取り組みを普及させることによって社会変革に至る大きなインパクトを与える、ということをも社会起業家の役割として織り込み、本研究における社会起業家の概念定義とすることを述べた。

第3章では、「日本の社会イノベーション事例の現状」と題し、日本においても生まれつつある社会起業家による取り組みの全体像を把握するため、まず冒頭で、世界的な社会起業家支援組織から高い評価を受けた2人の日本人社会起業家の取り組みを紹介し、日本における社会イノベーション事例の具体的なイメージを提示したうえで、社会起業家の取り組みを生み出す重要な土壌のひとつである非営利活動の背景を、統計的な情報把握が可能な特定非営利活動法人（NPO法人）による非営利活動を切り口として概観し、さらに、2006年10月から2009年3月にかけて独自に収集し蓄積した「社会起業家事例データベース」に収録される日本の社会イノベーション事例84事例に関する情報をもとに、活動の多い事業分野とその組織形態に着目しながら、日本の社会イノベーション事例の現状を観察した。その結果、社会福祉分野における活動が環境や教育分野を超えて多く、また、多くの社会起業家が活動のための組織形態としてNPO法人を採用する傾向にあり、依然として草の根の活動を含めた全体像の把握が難しい実態が明らかとなった。

また、本章の後半では、社会イノベーション事例数の最も多い「保健・医療・福祉」分野と、そのなかでも本研究で取り上げた障害者の就労支援分野の取り組みを対象に、法定福祉施設により提供されていた従来の就労支援事業の利用状況や利用者のニーズ、障害者自立支援法の施行に伴い法定福祉施設によるサービス提供から民間事業者によるサービス提供へと重心を移しつつある全体の流れなどについて、内閣府と厚生労働省の資料をもとに整理した。その結果、就労が想定される年代の障害者数に比して、法定福祉施設による就労支援事業がカバーする範囲は、相当に狭い実態が示された。特に障害者の就労支援分野は、雇用と格差が大きな社会問題となりつつある日本社会が抱える課題とその解決に対する巨大なニーズの縮図ともいえる分野であり、従来の課題解決の取り組みでは埋められてこなかった障害者の就労と所得保障に対するニーズに呼応して起こってきているのがこの分野における社会起業家の社会イノベーション事例であろうことが明らかとなった。

第4章では、日本における社会起業家の取り組み事例から一定の傾向を見出すため、社会福祉分野における社会イノベーション事例を対象に、事業モデル分類を中心とした事例分析を行った。まず前半において、事例分析を行ううえでの「新規性」および「普及」の概念について具体的に規定したうえで、事業モデル分類の枠組みについて述べ、第3章で参照した社会起業家事例データベースの84事例を対象に、2つの普及志向に基づき事業モデルを拡張型と深密型に分け、それぞれ採用されている普及手法にしたがって事例分類を行った。

その結果、社会イノベーション事例は、対象とするコミュニティに対するインパクト

を拡大または増大させる過程において、「Scaling Out」を志向する拡張型事例と「Scaling Deep」を志向する深密型事例とに大別されることが明らかとなった。また、普及手法による分類結果を、事業分野と活動主体の組織形態とを切り口としてみると、拡張型事例においては、事例の組織形態と普及手法との間に一定の傾向が観察されたのに対し、深密型事例では、事業分野と普及手法との間に一定の傾向が観察された。拡張型事例では、特定の普及手法を実行しやすい組織形態が存在する可能性が、深密型事例では、特定の事業分野で採用されやすい普及手法が存在する可能性が、それぞれ示唆された。

本章の後半では、同様の事業モデル分類を、上記 84 事例のうち、「保健・医療・福祉」分野の事例に絞って行い、イノベーション・タイプと普及手法の組み合わせによる普及パターンと社会起業家の活動主体がとる法人形態との関係を具体的に観察し、84 事例全体と同様の傾向が否定されないことが確認できた。

第 5 章では、第 4 章で行った事例分析の結果と考察を踏まえ、対象をさらに障害福祉分野における就労支援事業を行う 8 事例に絞って、ヒアリング調査と質問票調査に基づく事例分析を行った。8 事例を拡張型事例 3 事例と深密型事例 5 事例とに分けたうえで、事例ごとにそれぞれの事業概要を示し、第 4 章と同様の手法により事業モデル分類を行ったうえで、個々の事例について簡単な考察を行った。

次に、ヒアリング調査を行った 8 事例の社会起業家を対象に実施した質問票調査の回答結果をもとに、要因分析を行い、その結果を示した。サンプル数が非常に少なく、統計的意味づけを行うことはできなかったが、事業概要において、拡張型事例と類似の事業モデルであることが指摘された深密型事例が 2 事例あったため、拡張型・深密型の分類を一部変更して実験的に追加検定を行ったところ、2 群の回答に有意な差が認められることが示された質問項目数が、元の検定よりも増加したことから、深密型事例のなかに、拡張型事例に近い性質の事例が存在することがうかがわれる結果となった。

続いて本章の最後では、就労支援分野の 8 事例が、本研究で社会起業家事例のサンプルとした 84 事例全体のなかでも、また、「保健・医療・福祉」分野の 18 事例のなかでも、他の事例とかけ離れた傾向を示す事例群ではないことを検証するため、第 4 章の事例分類の結果に照らして、全体的な考察を行った。その結果、要因分析において拡張型事例に近い性質の深密型事例である可能性が示唆された 2 事例では普及手法が共通しており、この普及手法は、就労支援分野の深密型事例 5 事例中でも、また、「保健・医療・福祉」分野の深密型事例 11 事例中でも、これら 2 事例だけで顕著であったことから、深密型事例のなかに普及志向の異なる 2 事例が存在することが、普及手法の点からも示唆された。

第 6 章では、第 5 章の事例概要と考察を踏まえ、社会起業家による取り組みの事例の普及過程の進行を左右する普及要因、普及過程における社会起業家の役割、制度的課題とその解決支援、の 3 つを中心的な論点として、障害者の就労支援分野における社会イノベーション事例について、事業モデル分類と絡めてさらに掘り下げた考察を行った。

普及要因については、拡張型事例ではイノベーション・タイプと普及手法の組み合わせによる普及パターンが事例ごとに異なり、かつ明快に分類されたため、事例ごとの普

及要因を具体的に推定することができた。「はらから豆腐」事例では、事業モデルのうち専門性が比較的低い一部分を切り離すことで、業態の単純化と事業コストの低減に成功しており、これにより従来は熟練を要する職人技であったにがり豆腐の製造を技術移転が容易な業態としたことが普及要因であった。「プロップ・ステーション」事例では、障害者が専門性の高い技術を修得するための事業モデルのうち、専門性の高い部分を切り離して外部専門家に担わせることにより、業態の単純化と事業コストの低減させたことが普及要因であった。「むそう」事例は、就労の場を多角的に創設していくという事業モデルであり、利用者の障害の特性と程度に合わせた適切な作業分解と業態の再構成がなされていることと、社会福祉法人とNPO法人という2組織形態を併用することにより広範なコミュニケーション・ネットワークを効率的に構築したということが普及要因であった。

一方、深密型事例についての考察では、インパクト増大の成果が具体的には観察されにくいことから、それぞれの事例で最も顕著な普及手法が特定される背景に普及要因が働いているであろうという仮定の下、各事例の普及要因の推測を行った。「がんばカンパニー」事例では、オーガニッククッキーというオリジナル商品をブランド化したことが、「!-style」事例では、就労支援事業に専門家スキルを注入したことが、障害者によるクッキー工房事業の代名詞的な先駆例である「ぱれっと」事例では、就労支援事業の立ち上げそのものが、「こころん」事例では里山再生プロジェクトに象徴されるネットワーク型事業を構築したことが、それぞれ普及要因として働いているであろうと推測された。「INC」事例では普及過程が初期段階のまま停滞しており、施設建設に伴う周辺住民との意見調整、スタートアップ資金の調達、最善の組織形態の模索、という3つの困難に直面している事例であることから、これら3つの困難が普及過程を停滞させる要因として働いているであろうと推測された。

また、前章までに、深密型事例のなかに普及志向の異なる2事例の存在が示唆されており、これら2事例を事業モデルの類似が指摘された拡張型事例2事例とそれぞれ比較したところ、普及要因の一部が異なるほかは、事業モデルが類似の拡張型事例にきわめて近い事例であることが明らかとなった。類似の拡張型事例では、事業デザインと事業運営の両面において確立されているのに対し、深密型事例のなかにあって異なる普及志向を示した2事例の事業モデルは、事業デザインにおいて拡張型事例と同様に確立されているものの、事業運営面では未成熟であると考えられた。したがって、深密型事例のなかにあって異なる普及志向を示した2事例は、事業モデルが、その発展段階の観点から、未だ十分な進化を遂げていないために、インパクト拡大成果が具体的に観察されず、深密型事例に分類されているが、事業モデルが十分に発展を遂げた段階で「Scaling Out」を志向する拡張型に移行する可能性の高い事例であることが推定された。拡張型事例の予備軍ともいえる事例であることから、このような事例を「Pre-Scaling Out」事例と表現した。

普及過程における社会起業家の役割については、アイディア創出期、持続性確立期、普及期の普及3過程と照らしながら、拡張型事例と深密型事例とに分けて論じた。全体

としては、拡張型・深密型にかかわらず、社会起業家が普及過程において果たした役割に同一のものではなく、事例ごとに異なる特徴を示した。また、拡張型事例との事業モデルの類似が指摘された「Pre-Scaling Out」事例2事例の社会起業家の役割を、類似モデルの拡張型事例の社会起業家の役割と比較したところ、「組織モデル」の事例どうしでは、社会起業家が一定の活動成果を上げながら、事業モデルの普及過程に関わりのある新たなアイデアを継続的に創出していけるかどうかによって、「Affiliation（連携）」を普及手法とする「プログラム」の事例では、社会起業家が新たな連携ネットワークを継続的に形成していけるかどうかによって、拡張型と「Pre-Scaling Out」に分かれる傾向がうかがわれる結果であった。また、「Scaling Deep」を志向する事例においては、普及期の特定が難しいことから、普及過程において社会起業家が果たしている役割も、アイデア創出期から普及期にかけて、継続的に果たされているであろうと推測された。

普及過程における制度的課題およびその解決支援についても、拡張型事例と深密型事例とに分けて論じた。拡張型事例では、「はらから豆腐」事例は制度的課題に対する解決手法としての社会イノベーション事例であったが、「プロップ・ステーション」と「むそう」の2事例は、就労支援事業を展開していくうえで、その解決すべき問題の背景として制度的課題の存在を強く意識し、行政セクターを含む幅広いネットワークを通じて精力的に情報発信をすることで解決に取り組んでいる事例であった。拡張型事例のなかでも特にこれら2事例では、制度的課題を意識しながら問題を全体俯瞰的にとらえて活動しており、解決支援を待たずに「Social Entrepreneurship」が実践されていた。

深密型事例では、普及過程の初期段階にある「INC」事例が直面する困難を例に、普及志向と制度的課題を検討した。個別の事例において解決するほかない性質の困難以外に、制度的解決や支援が求められる困難として、障害者就労支援を目的として営利事業を展開する社会起業家の取り組みに適した組織形態の問題が指摘された。事業主体の組織形態の選択は、営利と非営利の価値観が複雑に絡み合う障害福祉分野の社会起業家が典型的に直面する困難であり、事例のその後の普及志向を左右する可能性のある重要な選択であった。異なる複数の組織形態を併用する事例の存在からも、この組織形態の問題に対する解決ニーズが高いことがうかがわれ、法人法制の構造的な見直しが求められる現状が明らかとなった。

以上のような結果から、本研究の結論として、障害者の就労支援分野における社会イノベーション事例の普及志向は、「Scaling Out」を志向する拡張型と「Scaling Deep」を志向する深密型の2つに大別され、このうち拡張型事例については、事業モデルの発展段階が未成熟なため深密型事例に分類される「Pre-Scaling Out」事例が存在することが、普及要因と普及過程における社会起業家の役割の視点から検証されたとともに、深密型事例については、社会起業家が直面する困難のなかでも制度的解決が求められる課題として、障害者就労支援分野における社会起業家の取り組みに適した組織形態の創設に向けて法人法制の構造的な見直しが提案された。

7.2. 今後の研究課題

本研究は、障害者の就労支援分野における社会起業家による取り組みについて、イノベーション普及の視点から事例研究を行ったものであった。「社会起業家」あるいは「社会イノベーション」といった用語定義も未だ定まらないなかで、欧州および米国の主な研究機関と研究者による先行研究をもとに理論整理を行い、数少ない把握事例をその事業分野と具体的な条件設定によってさらに絞り込んだうえで事例分析を行った結果であり、障害者の就労支援分野という限られた範囲での結論が得られたに過ぎない。しかしながら、学術研究が始まって間もない、先行研究のきわめて少ない社会起業家研究という分野においては、一事例についての事例研究のみならず、本研究のように一定範囲における複数事例を俯瞰する事例研究の蓄積によっても、全体的な理論整理がなされ、用語定義が定まっていくものと考えられる。

本研究においては、第3章以降、日本における社会起業家事例を対象として事例研究を行っているが、普及志向に基づく事例分類や同一事業分野内での複数事例の事業モデルを比較・分類するにあたっては、問題のありようを特定し、社会起業家が活動する組織・団体の実態を把握するための情報収集が、非常に困難であった。その理由としては、社会起業家が取り組む問題が多岐・他分野にわたること、したがって問題解決の方法も多種多様であり、企業や公益法人、自治体、非営利組織、個人など、営利・非営利両方の価値観にまたがる活動主体による問題解決活動が広く対象となること、また、社会起業家というひとつの視点に立脚してこうした多様な取り組みを包摂するような公的な情報源が存在しないことなどが挙げられる。今後、社会起業家による社会イノベーション事例に関する研究を発展させていくためには、統一的な項目立てにそったデータベース化ということを視野に入れた事例情報・事例研究の蓄積が必要であろう。

第4章においては、事例研究の対象とした社会イノベーション事例の新規性について、その判断基準を示した。ここでは、具体的な単位でインパクト拡大成果が観察される場合に、そのインパクト拡大成果の形態を判断基準としているが、事例の普及3過程のうち普及期の特定に際しても、インパクト拡大成果の有無を判断基準としており、新規性と普及の概念の独立性という点からは矛盾が指摘される枠組みとなった。これは、現実問題として、子組織の増設の有無や連携組織の増加といった大きな括りで観察されるもののほかに、普及過程の進行を示す具体的な指標が得られないことから生じた問題であった。しかし、インパクト拡大成果は、普及過程が相当程度に進行した事例について、その普及過程を過去に遡って観察することによって得られる判断基準である。普及過程の進行度合いが様々である複数の事例について、調査時点における統一的な判断基準とすることには無理があったといえる。また、インパクト拡大成果が観察されるか否かで事例を二分したうちの一方の事例群にみられるイノベーション・タイプの特徴にしたがって新規性の判断基準を策定しており、結果として、普及過程が最終段階にあるかどうか立脚する形で新規性が判断される形となった。このため、独立した別個の概念である新規性と普及との間に従属関係があるかのような誤解を招きかねない枠組みとなったことは、事例研究の枠組み設計においての大きな反省点である。

第5章以降の事例研究では、独自の質問票を設計し、個別事例の社会起業家を対象に、事業モデルの普及要素に関する本人評価形式で質問票調査を行った。この質問票調査を、事例の社会起業家による本人評価としたのは、回答するためにアイデアの創出から普及に至るまでの経緯を熟知していることが求められたためであったが、こうした本人評価では、主観による回答のゆらぎが生じることは否めない。上述の情報収集の困難性からも、質問票調査に基づく要因分析結果を一般化することができる程度に十分な質と数の回答が確保できず、要因分析結果を参考程度に参照するに留めざるを得ない結果となった。この点においては、第3章以降の事例研究全般に共通する課題として、事例の蓄積と、定量的な分析に耐える普及過程の評価指標の開発が求められる。普及過程の進行度合い、普及志向にかかわらず社会イノベーション事例に共通して観察されるインパクト拡大成果、事業主体の属性や普及過程の進行度合いにかかわらず観察される障害者就労支援分野の事業モデルの新規性など、多種多様な事例を横一線に並べて比較分析する本研究のような事例研究に用いることのできる定量的・具体的・客観的な単位や指標の開発が必要であろう。また、特に、本研究で存在が指摘された「Pre-Scaling Out」事例と「Scaling Deep」を志向する深密型事例との違いを、より明瞭に見出していくことは、普及の視点からの社会起業家研究が、今後、大きな広がりをもっていく足がかりとなると考えられ、イノベーションの普及過程あるいは事業モデルを分類・評価するための、より具体的で客観的な指標が求められるところである。

本研究で行った普及過程に着目した社会起業家研究においては、事例分析に客観的な説得力を持たせることが求められ、こうした主要な概念についての分類・評価指標を早期に確立することが、今後の社会起業家研究の充実と発展のためにも重要な研究課題のひとつである。

第6章では、普及過程における普及要因、社会起業家の役割、制度的課題と解決支援、という3つの視点から、障害者の就労支援分野における8事例を考察した。普及過程に着目したなかで、複数の事例について比較検討し得る視点としてこれら3つに絞った考察を行ったが、制度的課題のなかで触れた事業・活動主体の組織化と組織形態の問題をめぐっては、本研究で取り上げた障害者就労支援分野においては営利と非営利の価値観が複雑に絡み合っていることも指摘された。このような事業分野のなかで個別の事例の事業モデルをその事例の普及志向と普及手法に基づいて分類しているが、特に組織形態と普及手法の間に一定の関連性がうかがわれた点では、組織形態によって普及手法が決まる、あるいは、特定の普及手法を実行しやすい組織形態がある、という単純な相関ではなく、他の背景要因も少なからず働いているのではないかとの議論も免れない。たとえば、株式会社の形態で運営される事例で「Branching（拠点複製）」という普及手法が目立って多数認められたが、これは株式会社という組織形態が「Branching（拠点複製）」手法に最適の組織形態であるという単純な傾向ではなく、事業モデルごとの製品・商品の特徴によって市場規模がある程度決まり、その市場規模をカバーする手法として

「Branching（拠点複製）」手法が適していることを示すのではないか、あるいは事業・活動主体の統治構造によっても特定の普及手法をとりやすいかどうか左右されるの

ではないか、といったことが考えられる。これは、障害者就労支援事業の特殊性とこの分野で扱われる財の性質、あるいは多種多様な事業分野にまたがる社会起業家事例全般で扱われる財の性質、事業主体の内部構造や規模と普及手法の関係、といった問題を含め、社会起業家による事業モデルを対象とする本研究のような社会起業家研究の新たな研究課題として、今後分析してゆくべき問題であろうと考える。

日本における社会起業家事例のなかでも数多くの取り組みがみられる福祉分野を取り上げているものの、本研究は障害者の就労支援分野という限られた範囲の事例研究であり、本研究において得られた結論が、障害福祉のみならず福祉分野全体に、あるいは、日本の社会起業家事例全般にも共通するものであるのか、また、事業分野ごとにまったく異なる結論が得られるのか、といった点についても検証が必要であろう。本節で挙げた数々の研究課題を踏まえ、社会イノベーション事例の普及過程と事業モデルの評価指標の開発とあわせ、今後は本研究のような社会起業家の取り組みに関する複数事例研究を他の事業分野においても蓄積していき、実態把握とそれに基づく概念整理の難しい社会起業家研究に、明確な外形を与えていく一助となればと考える。

以上

参考文献一覧

英文文献（著者名アルファベット順）

Alter, Kim（2003）Social Enterprise Typology, Virtue Ventures LLC.

Austin, James; Childress, Stacey and Reavis, Cate（2003）The Harvard Business School Social Enterprise Initiative at the Ten-Year Mark, Harvard Business School Publishing.

Austin, James; Stevenson, Howard and Wei-Skillern, Jane（2006）Social and Commercial Entrepreneurship: Same, Different, or Both?, Entrepreneurship Theory and Practice, Baylor University.

Barth, Michael C. and Sherlock, Cynthia Hansel（2003）CASE STUDIES: The Diffusion of a Pediatric Care Innovation in a Large Urban Nonprofit Health Care System, Nonprofit Management and Leadership, vol.14, no.1, Fall 2003, pp. 93-106.

Bornstein, David（2003）How to Change the World: Social Entrepreneurs and the Power of New Ideas, Oxford University Press（井上英之監訳・有賀裕子訳（2007）『世界を変える人たち—社会起業家たちの勇気とアイデアの力』ダイヤモンド社）。

Borzaga, Carlo and Defourny, Jacques（2001）The Emergence of Social Enterprise, Routledge（内山哲郎・石塚秀雄・柳沢利勝訳『社会的企業（ソーシャル・エンタープライズ）—雇用・福祉のEU サードセクター』日本経済評論社、2004）。

Brock, Debbi D and Ashoka: Innovators for the Public（2008）Social Entrepreneurship Teaching Resources Handbook, Ashoka's Global Academy for Social Entrepreneurship.

Christensen, Clayton M.（1997）The Innovator's Dilemma: When New Technologies Cause Great Firms to Fail, Harvard Business School Press（玉田俊平太監修・伊豆原弓訳（2001）『イノベーションのジレンマ—技術革新が巨大企業を滅ぼすとき』翔泳社）。

Christensen, Clayton M. and Raynor, Michael E.（2003）The Innovator's Solution: Creating and Sustaining Successful Growth, Harvard Business School Press（玉田俊平太監修・櫻井祐子訳（2003）『イノベーションへの解—収益ある成長に向けて』翔泳社）。

Christensen, Clayton M.; Anthony, Scott D. and Roth, Erik A.（2004）Seeing What's Next: Using the Theories of Innovation to Predict Industry Change, Harvard Business School Press（宮本喜一訳（2005）『明日は誰のものか—イノベーションの最終解』翔泳社）。

Council of Europe（1996）Revised European Social Charter of 1996, Council of Europe.

Granovetter, Mark（1973）The Strength of Weak Ties, American Journal of Sociology vol.78, pp.1360-1380.

Dees, J. Gregory（1998）The Meaning of “Social Entrepreneurship”, seminal white paper, developed with support from the Kauffman Foundation, revised 2001.

Dees, J. Gregory and Anderson, Beth Battle（2006）Framing a Theory of Social Entrepreneurship: Building on Two Schools of Practice and Thought, Research on Social Entrepreneurship: Understanding and Contributing to an Emerging Field, ARNOVA Occasional Paper Series vol.1, no.3, pp. 39-66.

Dees, J. Gregory and Anderson, Beth Battle (2003) *Scaling for Social Impact: Exploring Strategies for Spreading Social Innovations*, Pre-Conference Workshop, North Carolina Center for Nonprofits.

Dees, J. Gregory; Anderson, Beth Battle and Wei-skillern, Jane (2004) *Scaling Social Impact: Strategies for spreading social innovations*, *Stanford Social Innovation Review*, Spring 2007, pp. 24-32.

Dees, J. Gregory; Emerson, Jed and Economy, Peter (2002) *Strategic Tools for Social Entrepreneurs: Enhancing the Performance of Your Enterprising Nonprofit*, John Wiley and Sons, Inc.

Dees, J. Gregory; Emerson, Jed and Economy, Peter (2001) *Enterprising Nonprofits: A Toolkit for Social Entrepreneurs*, John Wiley and Sons, Inc.

De Vita, Carol J. and Fleming, Cory (2001) *Building Capacity in Nonprofit Organizations*, The Urban Institute.

Drucker, Peter F. (1985) *Innovation and Entrepreneurship*, Harper Paperbacks; Reprint 2006 (上田惇生訳 (2007) 『イノベーションと企業家精神』ダイヤモンド社) .

Elkington, John and Hartigan, Pamela (2006) *Hot Spots: A whistle-stop tour of social enterprise around the world*, Skoll Paper 3, November 2006, SustainAbility.

Elkington, John and Hartigan, Pamela (2008) *The Power of Unreasonable People: How Social Entrepreneurs Create Markets That Change the World*, Harvard Business Press.

Frumkin, Peter (2002) *On Being Nonprofit: A Conceptual and Policy Primer*, Harvard University Press.

Granovetter, Mark (1983) *The Strength of Weak Ties: A Network Theory Revisited*, *Sociological Theory* vol.1, pp.201-233.

Hart, Stuart L. (2007) *Capitalism at the Crossroads: Aligning Business, Earth, and Humanity*, Wharton School Publishing.

Hart, Stuart L. (2002) *The Great Leap: Driving Innovation from the Base of the Pyramid*, MIT Sloan Management Review vol.44, no. 1, Fall 2002, pp.51-56.

Hartigan, Pamela and Billimoria, Jerroo (2005) *Social Entrepreneurship an overview*, Alliance Magazine 2005.

Leviner, Noga; Crutchfield, Leslie R. and Wells, Diana (2006) *Understanding the Impact of Social Entrepreneurs: Ashoka's Answer to the Challenge of Measuring Effectiveness*, *Research on Social Entrepreneurship: Understanding and Contributing to an Emerging Field*, ARNOVA Occasional Paper Series vol.1, no.3, pp.89-103.

Light, Paul C. (2004) *Sustaining Nonprofit Performance: The Case for Capacity Building and the Evidence to Support It*, Brooking Institution Press.

Light, Paul C. (2006) *Searching for Social Entrepreneurs: Who They Might Be, Where They Might Be Found, What They Do*, *Research on Social Entrepreneurship: Understanding and Contributing to an Emerging Field*, ARNOVA Occasional Paper Series vol.1, no.3, pp.13-37.

- Light, Paul C. (2008) *The Search for Social Entrepreneurship*, Brooking Institution Press.
- Kerlin, Janelle A. (2006) *Social Enterprise in the United States and Abroad: Learning from Our Differences*, *Research on Social Entrepreneurship: Understanding and Contributing to an Emerging Field*, ARNOVA Occasional Paper Series vol.1, no.3, pp. 105-125.
- Granovetter, Mark (1983) *The Strength of Weak Ties: A Network Theory Revisited*, *Sociological Theory* vol.1, pp.201-233.
- Mair, Johanna & Martí, Ignasi (2006) *Social Entrepreneurship research: A source of explanation, prediction, and delight*, *Journal of World Business* vol.41, pp.36-44.
- Mair, Johanna & Martí, Ignasi (2008) *Entrepreneurship in and around institutional voids: A case study from Bangladesh*, *Journal of Business Venturing*.
- Mandiberg, James M. (1993) *Innovations in Japanese Mental Health Services*, Jossey-Bass Inc., Publishers.
- Martin, Roger L. and Osberg, Sally (2007) *Social Entrepreneurship: The Case for Definition*, *Stanford Social Innovation Review*, Spring 2007, pp.29-39.
- Moore, Geoffrey A. (1991) *Crossing the Chasm: Marketing and Selling High-Tech Products to Mainstream Customers*, HarperCollings Publishers (川又政治訳 (2002) 『キャズムーハイテクをブレイクさせる「超」マーケティング理論』翔泳社) .
- Nyssens, Marthe (2006) *Social Enterprise: At the Crossroads of Market, Public Policies and Civil Society*, Routledge.
- Rogers, Everett M. (2003) *Diffusion of Innovations, Fifth Edition*, Free Press (三藤利雄訳 (2007) 『イノベーションの普及』翔泳社) .
- Shane, Scott (2004) *Academic Entrepreneurship: University Spinoffs and Wealth Creation*, Edward Elgar Publishing Ltd. (金井一頼・渡辺 孝監訳 (2005) 『大学発ベンチャーー新事業創出と発展のプロセス』中央経済社) .
- Utterback, James M. (1974) *Innovation in Industry and the Diffusion of Technology*, *Science* vol.183, no.4125, February 1974, pp.620-626.
- Utterback, James M. (1994) *Mastering the Dynamics of Innovation: How Companies Can Seize Opportunities in the Face of Technological Change*, Harvard Business School Press (大津正和・小川進 (2004) 『イノベーション・ダイナミクスー事例から学ぶ技術戦略』有斐閣) .
- Warner, Richard and Mandiberg, James (2006) *An Update on Affirmative Businesses or Social Firms for People with Mental Illness*, *MIT Sloan Psychiatric Services* vol.57, no.10, October 2006, pp.1488-1492.
- Watts, Duncan J. & Strogatz, Steven H. (1998) *Collective dynamics of ‘small-world’ networks*, *Nature* vol.393, 4 June 1998, pp.440-442.
- Watts, Duncan J. (2003) *Six Degrees: The Science of a Connected Age*, W. W. Norton & Co. Inc (辻竜平・友知政樹訳 (2004) 『スモールワールド・ネットワーク 世界を知るための新科学的思考法』阪急コミュニケーションズ) .

Weerawardena, Jay & Sullivan Mort, Gillian (2006) Investigating social entrepreneurship: A multidimensional model, *Journal of World Business* vol.41, pp.21-35.

Young, Dennis R. (1985) *Casebook of Management for Nonprofit Organizations: Entrepreneurship and Organizational Change in Human Services*, Haworth Press Inc.

和文文献（著者名五十音順）

AIST (2007) 「ハイテク・スタートアップスの創出戦略」産業技術総合研究所ベンチャー開発戦略研究センター.

秋山眞芸実 (2005) 『ムラセ係長、雨水で世直し!』岩波書店.

ESRI (2009) 「社会イノベーション研究／社会起業家 WG 報告書—社会的企業・社会起業家に関する調査研究」内閣府経済社会総合研究所イノベーション国際共同研究プロジェクト社会イノベーション研究会社会起業家 WG.

ESRI (2008a) 「社会イノベーション研究報告書—社会的企業・社会起業家に関する調査研究」内閣府経済社会総合研究所イノベーション国際共同研究プロジェクト社会イノベーション研究会社会起業家 WG.

ESRI (2008b) 「社会イノベーション事例集 2008」内閣府経済社会総合研究所イノベーション国際共同研究プロジェクト社会イノベーション研究会.

厚生労働省 (2008) 「第 33 回社会保障審議会障害者部会資料」厚生労働省社会保障審議会障害者部会.

大原悦子 (2008) 『フードバンクという挑戦—貧困と飽食のあいだで』岩波書店.

小田利勝 (2009) 『社会調査法の基礎』プレデアス出版.

斎藤慎 (2004) 『社会起業家—社会責任ビジネスの新しい潮流』岩波書店.

シュムペーター・J・A (1977) 『経済発展の理論』岩波書店 (塩野谷祐一・東畑精一・中山伊知郎訳).

武田 元 (2007) 『豆腐づくりは夢づくり—給料 10 万円への挑戦』きょうされん.

竹中ナミ (1998) 『プロップ・ステーションの挑戦—「チャレンジド」が社会を変える』筑摩書房.

竹中ナミ (2003) 『ラッキーウーマン—マイナスこそプラスの種!』飛鳥新社.

谷口奈保子 (2005) 『福祉に、発想の転換を!—NPO 法人ぱれっとの挑戦』ぶどう社.

谷本寛治 (2006) 『ソーシャル・エンタープライズ—社会的企業の台頭』中央経済社.

谷本寛治・唐木宏一・SIJ 編著 (2007) 『ソーシャル・アントレプレナーシップ—思いが社会を変える』NTT 出版.

塚本一郎・柳澤敏勝・山岸秀雄編著 (2007) 『イギリス非営利セクターの挑戦—NPO・政府の戦略的パートナーシップ』ミネルヴァ書房.

戸枝陽基 (2006) 『ノーマライゼーションの詩』有限会社 SNOW DREAM.

東京財団 (2002) 「地域社会のリインベンション」東京財団 Working Paper Series 11.

- 辻本将晴・露木真也子・渡辺 孝（2008）「産学間ギャップを埋めるイノベーション・マネジメント」『アカデミック・イノベーション—産学連携とスタートアップ創出』pp.65-104.
- 露木真也子（2007）「知的創造システムにおける現代日本のノンプロフィット・セクター—情報流通ネットワークと知のボトムアップ・パワー」『ノンプロフィット・レビュー』vol.7, no.1, pp.47-56.
- 内閣府（2009）「平成 21 年版障害者白書」内閣府.
- 内閣府（2008）「『豊かな公』を支える資金循環システムに関する実態調査 平成 19 年度調査結果」内閣府 経済財政政策関係公表資料.
- 内閣府（2006）「平成 18 年版障害者白書」内閣府.
- 福田昌義（2007）「社会起業家とソーシャル・イノベーション」『日本経営教育学会全国研究大会研究報告集』No.55, pp.41-44.
- 福原宏幸（2006）「社会的包摂を推進する欧州連合—そのプロセスと課題—」『生活経済政策』2006 年 8 月号 No.115, pp.14-17.
- ボルサーガ・カルロ（2006）「イタリアにおける第三セクター—社会的企業にいたるまでの法的・制度的諸相」『社会的企業が拓くサード・セクターの新しい地平—イタリア・トレントの社会的協同組合の経験から—』立教大学大学院 21 世紀社会デザイン研究科公開シンポジウム資料, 2006 年 12 月 2 日, pp.14-18.
- 町田洋次（2000）『社会起業家—「よい社会」をつくる人たち』PHP 研究所.
- ミニー・サフィア（2008）『おしゃれなエコが世界を救う—女社長のフェアトレード奮闘記』日経 BP 社.
- 宮崎正也（2006）「価値転換のイノベーション・プロセス—イノベーターズ・プロパガンダ研究序説」『研究 技術 計画』vol.21, no.3/4, pp.252-268.
- 安田雪（1997）『ネットワーク分析—何が行為を決定するか』新曜社.
- 立教大学大学院（2006）「《資料》イタリア社会協同組合法」『社会的企業が拓くサード・セクターの新しい地平—イタリア・トレントの社会的協同組合の経験から—』立教大学大学院 21 世紀社会デザイン研究科公開シンポジウム資料, 2006 年 12 月 2 日, pp.19-23.
- 鷲谷いづみ・飯島博編（1999）『よみがえれアサザ咲く水辺—霞ヶ浦からの挑戦』文一総合出版.
- 渡邊奈々（2005）『チェンジメーカー—社会起業家が世の中を変える』日経 BP 社.
- 渡邊奈々（2007）『社会起業家という仕事—チェンジメーカー II』日経 BP 社.
- 渡辺孝（2007）「テクノロジープッシュ・イノベーションの 3 step モデル—大学発スピンオフ企業インキュベーション戦略の構築」『技術と経済』日本 MOT 学会 2007.11, pp.56-60.
- 渡辺孝・露木真也子（2009）「社会起業家と社会イノベーション—議論の国際的系譜と日本の課題」ESRI Discussion Paper Series No. 215, May 2009.
- 山内直人（2004）『NPO 入門〈第 2 版〉』日本経済新聞社.

全国地域生活支援ネットワーク（2007）「障害者自立支援法下における地域生活支援事業所ガイドブック—小規模からでも目指せる多機能・多角な経営戦略」全国地域生活支援ネットワーク。

参考 URL

《海外サイト（アルファベット順）》

Ashoka: Innovators for the Public “Selection Criteria” (<http://ashoka.org/support/criteria>) 2008/6/20.

Ashoka: Innovators for the Public “What is a Social Entrepreneur?” (http://ashoka.org/social_entrepreneur) 2008/6/20.

Blended Value “Blended Value” (<http://www.blendedvalue.org/>) 2008/6/22.

Center for the Advancement of Social Entrepreneurship “Scaling Social Impact” (<http://www.caseatduke.org/knowledge/scalingsocialimpact/index.html>) 2008/6/20.

CIO “Interview: Clayton Christensen on Disruption” (http://www.cio.com/article/30099/Interview_Clayton_Christensen_on_Disruption) 2008/01/08.

Schwab Foundation for Social Entrepreneurship “Criteria for Selection into the Schwab Network” (<http://www.schwabfound.org/criteria.htm>) 2008/6/20.

Skoll Foundation “Glossary of Terms Used in Application Materials” (<http://www.skollfoundation.org/skollawards/glossary.asp#social>) 2008/6/20.

Skoll Foundation “Background on Social Entrepreneurship” “What Is a Social Entrepreneur?” (<http://www.skollfoundation.org/aboutsocialentrepreneurship/index.asp>) 2008/8/27.

Skoll Foundation “Skoll Awards for Social Entrepreneurship Eligibility Criteria” (<http://www.skollfoundation.org/skollawards/eligibility.asp>) 2008/8/27.

《障害者就労支援事業事例の団体サイト（掲載順）》

社会福祉法人はらから福祉会 (<http://www.harakara.jp/>) .

社会福祉法人プロップ・ステーション (<http://www.prop.or.jp/>) .

社会福祉法人むそう (<http://www.musou03.org/>) .

特定非営利活動法人ふわり (<http://www.mmjp.or.jp/fuwari/>) .

社会福祉法人共生シンフォニー (<http://www.gambatta.net/>) .

特定非営利活動法人!-style (<http://www.ex-style.jp/>) .

株式会社 J・F・S (<http://www.junfoodservice.com/>) .

特定非営利活動法人ぱれっと (<http://www.npo-palette.or.jp/>) .

特定非営利活動法人こころん (<http://www.cocoron.or.jp/>) .

板橋ノーマライゼーションクラブ (<http://inc.holy.jp/>) .

《その他国内サイト（五十音順）》

株式会社いろどり (<http://www.irodori.co.jp/>) .

きょうされん「支部一覧」 (<http://www.kyosaren.or.jp/local.html>) .

厚生労働省 (<http://www.mhlw.go.jp/bunya/shougaihoken/service/shurou.html>) 2009/06/08.

こころみ学園／ココファーム・ワイナリー (<http://www.cocowine.com/>) .

スワンベーカーリー (<https://www.swanbakery.jp/>) .

内閣府 (<http://www.cao.go.jp/innovation/index.html>) 2007/06/21.

内閣府 (<http://www.npo-homepage.go.jp/>) 2009/06/08, 2009/09/28.

財団法人日本障害者リハビリテーション協会 (<http://www.jsrpd.jp/>) .

特定非営利活動法人もやいの会 (<http://www.moyainokai.com/>) .